Questions de Gouvernance

La gouvernance des associations et fondations

Institut Français des Administrateurs





La gouvernance des associations et fondations

État des lieux et recommandations

Institut Français des Administrateurs

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



ISBN : 978-2-212-54239-4

COLLECTION
QUESTIONS DE GOUVERNANCE

La gouvernance des associations et fondations

État des lieux et recommandations





Questions de gouvernance

La collection *Questions de gouvernance* propose des ouvrages essentiels touchant aux principaux thèmes de la gouvernance. Conçue pour être accessible à un large public, elle est destinée aux administrateurs, aux actionnaires, aux dirigeants, mais aussi à tous ceux, nombreux, qu'intéressent ces sujets aujourd'hui reconnus comme majeurs dans la vie des entreprises.

Elle est le fruit de la collaboration entre Eyrolles/Editions d'organisation et l'Institut Français des Administrateurs, réseau de référence des administrateurs en France. L'IFA rassemble aussi bien des administrateurs indépendants que des administrateurs exerçant des fonctions exécutives, représentant l'Etat ou les salariés. Par son action de promotion des meilleures pratiques, l'IFA concourt à leur diffusion au sein des entreprises de toutes tailles, cotées ou non, familiales ou à actionnariat ouvert, sociétés mutualistes, coopératives ou publiques, associations ou fondations.

Questions de gouvernance donne la parole à des auteurs reconnus, choisis pour leur expertise et leur capacité à valoriser l'apport des meilleures pratiques de gouvernance.

* * *

Sommaire

Préface

Renforcer la gouvernance des associations : enjeux et bonnes pratiques

Les associations et fondations occupent une place croissante dans l'activité et le débat social : responsabilités vitales sur le terrain, occupation de l'espace médiatique, budgets en hausse… Cette évolution s'accompagne désormais d'un effort remarquable pour améliorer la gouvernance – domaine où le secteur demeurait en retrait par rapport aux autres institutions, tant publiques que privées. C'est dans l'espoir de participer au soutien de cette exigence essentielle que le présent ouvrage a été conçu.

La réflexion sur la gouvernance des grandes associations et fondations, conduite dans le cadre de l'IFA, répond à quatre types d'enjeux :

Il s'agit en premier lieu d'améliorer l'efficience et la performance de ces organisations. Les associations et les fondations sont des groupements librement formés par des personnes en vue de réaliser, dans la durée, des projets désintéressés. Quelles que soient leur diversité et leurs spécificités, ces corps intermédiaires sont des acteurs économiques.

Le souci d'atteindre les buts qui les fondent et les motivent leur impose une bonne gouvernance des ressources qui leur sont confiées ou données. À défaut, tôt ou tard, l'échec vient annihiler les dévouements et les énergies mobilisées.

Les associations et fondations qui souhaiteront à l'avenir faire davantage appel à la générosité du public devront être en état de convaincre les donateurs de la qualité de leur gestion.

Il en est de même des fondations privées et d'entreprises qui souhaitent participer à l'environnement sociétal et y exercer leur part de responsabilité. La motivation des entreprises à pérenniser le soutien à leurs fondations passera aussi nécessairement par la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée.

Il en est de même des associations gestionnaires de services offrant des prestations en partenariat avec les collectivités publiques qui leur apportent des financements.

Les opérateurs seront de plus en plus tenus de répondre à des exigences légitimes accrues concernant leur gouvernance. Elles seront renforcées par la raréfaction relative mais durable des ressources publiques face à la croissance inéluctable des besoins de solidarité.

Les acteurs du monde associatif recherchent de plus en plus d'opportunités de coopération et de partenariat avec des entreprises privées.

Le développement de coopérations entre associations et entreprises paraît profitable dès lors que l'on prend la mesure de « l'effet de ciseaux » entre besoins et ressources publiques évoqués ci-dessus et les objectifs citoyens et éthiques de beaucoup d'entreprises lucratives – si, enfin, on envisage de s'inspirer de l'exemple de telles bonnes alliances pratiquées depuis longtemps dans nombre de pays occidentaux et nordiques.

Or il est certain que ces coopérations ne pourront se créer et durer que dans la confiance mutuelle et que celle-ci dépendra notamment, dans une large mesure, de la qualité de la gouvernance des associations désireuses de construire des ententes et synergies fécondes. De la même façon, le secteur commercial est amené à donner des gages de gouvernance, notamment dans le cadre de sa démarche responsabilité sociale et environnementale « RSE ».

La spécificité de la gouvernance des associations ou fondations résulte du fait qu'elles peuvent avoir des parties prenantes différentes de celles de l'entreprise :

- des donateurs qui ne sont pas nécessairement membres. Ils n'interviennent pas dans le processus de gestion associative ;
- les bénévoles qui donnent leur temps, et sans lesquels les organisations ne pourraient fonctionner. Ils ont des droits et des devoirs que l'on ne retrouve pas chez les autres acteurs économiques ;
- les bénéficiaires des activités pour lesquels l'organisation caritative est une structure de prestation de services de première importance.

La méthodologie du groupe de travail de l'IFA

Le présent ouvrage constitue la synthèse de la réflexion d'un groupe de travail réuni au sein de l'Institut français des administrateurs et dont on trouvera la composition en annexe. Durant un an, des rencontres régulières ont permis l'échange des expériences et la confrontation des points de vue, dont la richesse et la précision nous ont semblé être un apport précieux pour les associations et fondations.

L'ouvrage s'est donné comme champ d'application l'ensemble des grandes organisations, fondations d'entreprises ou privées, associations qui œuvrent pour leurs propres membres ou pour des bénéficiaires extérieurs (associations militantes, de membres, gestionnaires d'équipements, d'accompagnement de la personne ou de services…). Il peut cependant servir aussi de base de référence pour l'ensemble des acteurs du secteur non lucratif, en l'adaptant au domaine d'activité, à la taille et aux structures des organisations.

Le groupe de travail a écarté la tentation de l'exhaustivité : il a centré ses travaux sur des questions primordiales relatives au rôle, aux responsabilités, à la composition, au positionnement de l'organe collégial de décision (dans la plupart des cas le conseil d'administration) ainsi que sur ses relations avec les parties prenantes engagées dans le projet et dans sa mise en œuvre.

Le groupe de travail a été conscient que son rapport n'est qu'une étape contribuant à initier une démarche de progrès pour le monde associatif.

Les spécificités de la gouvernance associative

Au sein du secteur sans but lucratif (SBL), les associations et fondations répondent à deux objectifs fondamentaux : l'intérêt général et l'utilité sociétale.

L'intérêt général

L'évolution des moyens d'action de l'État et les nouveaux enjeux économiques conduisent à une reformulation du concept d'intérêt général. Avec la reconnaissance du principe de compatibilité entre une mission de service public et le respect au droit de la concurrence, cette notion fondamentale n'est plus du ressort des seuls pouvoirs publics. L'intérêt général est le fait du politique national et communautaire mais aussi de toutes les organisations qui en ont vocation.

L'utilité sociétale

Le concept d'utilité sociétale comprend :

- le développement des actions de solidarité, d'éducation, de formation, culturelles, sportives et touchant les domaines de la recherche et de l'environnement ;
- la réalisation d'actions porteuses de lien social ;
- la responsabilisation des personnes ;
- le développement des comportements citoyens, l'engagement.

La gouvernance des associations et fondations traite des relations entre ses instances, conseil d'administration ou organe équivalent, direction de l'organisation et ensemble des parties prenantes.

Elle détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs qui garantissent la maîtrise du projet, de la stratégie et de sa mise en œuvre, ainsi que des actions et moyens correspondants.

Elle est la garante de la transparence, du respect des valeurs et des engagements pris.

Elle donne l'assurance que le conseil d'administration, ou toute autre instance équivalente, a bien les moyens de surveillance et de contrôle des objectifs et qu'il agit en concertation avec les parties prenantes.

La bonne gouvernance des associations et fondations favorise l'engagement, la confiance de l'opinion publique et le développement du secteur associatif.

Plan de l'ouvrage

L'ouvrage se veut un guide pratique. Il débute par une liste de vingt recommandations directement applicables. Chaque chapitre se concentre ensuite sur un thème précis, mettant systématiquement en avant les informations utiles. Les chapitres suivent un plan progressif : définition du cadre général de travail, rôles du conseil d'administration et de l'administrateur dans la gouvernance, mise en œuvre de la gouvernance, évaluation de la gouvernance.

En fin d'ouvrage, on trouvera un chapitre consacré à la catégorisation des associations et de leur régime respectif, et un article de Michel Soublin, administrateur de société et président du Comité de la charte, qui s'interroge sur la présence d'administrateurs indépendants dans les associations.

Pour aller plus loin, des annexes sont disponibles en accès libre sur Internet, sur le site de l'Ifa, http://www.ifa-asso.com/.

Synthèse

Vingt recommandations à destination des administrateurs des grandes associations et fondations

Le projet associatif ou de fondation

1. L'organisation définit de façon claire et précise ses valeurs de référence et son projet associatif ou de fondation. Elle procède à son réexamen de façon régulière et le cas échéant l'actualise. Elle le communique à ses parties prenantes.

Le conseil d'administration ou l'organe équivalent – rôle et mission

2. Le conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation, son modèle économique et en contrôle la mise en œuvre. Il rend compte à l'assemblée générale. Il s'assure du respect des statuts et de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Le conseil d'administration – fonctionnement

3. Les décisions du conseil d'administration sont prises après débat et de façon collégiale.

Les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration précisent les règles de bonne conduite à appliquer dans les processus de décision.

4. Le conseil d'administration se réunit régulièrement et à une fréquence suffisante pour être en mesure d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle.

5. Le conseil d'administration s'assure de l'implication de ses membres dans ses travaux et veille à limiter les cumuls excessifs de fonctions et de mandats.

6. Le conseil d'administration s'assure de la diversité nécessaire de ses membres et propose le cas échéant la nomination de personnalités qualifiées externes.

7. Le conseil d'administration définit une procédure d'évaluation de son fonctionnement et présente à l'assemblée générale annuelle un rapport sur la gouvernance de l'organisation.

8. Le conseil d'administration élit en son sein les membres du bureau et peut s'appuyer sur des comités du conseil tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique. Il peut décider de créer des comités consultatifs d'experts ou de donateurs.

L'administrateur

9. La candidature d'un nouvel administrateur fait l'objet d'une évaluation préalable de la part du conseil d'administration après avis du comité des nominations s'il en existe un. Il est tenu compte des besoins du projet associatif ou de fondation et de ceux de l'organisation.

10. Le conseil d'administration soumet à l'instance compétente, l'assemblée générale dans le cas d'une association, les conditions de nomination et de renouvellement des administrateurs (la durée de leur mandat, le nombre de renouvellements et la limite d'âge) dans la mesure où celles-ci ne seraient prévues ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur.

11. Le conseil d'administration définit des conditions d'information et de formation des administrateurs.

12. Le conseil d'administration définit les processus permettant de prévenir, d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts. Les relations entre un administrateur et l'organisation, directes ou indirectes, contractualisées ou non, font l'objet d'une information des commissaires aux comptes qui les vérifient et les exposent dans un rapport spécial destiné à l'instance compétente.

Dans un souci de transparence, l'information est également donnée dans le rapport annuel du conseil d'administration à l'instance compétente.

13. La fonction d'administrateur d'une association ne donne généralement pas lieu à rétribution financière mais la possibilité existe d'allouer une rémunération sous certaines conditions précisées par le code général des impôts.

Ainsi, l'implication d'un administrateur, et en particulier celle du président, peut le contraindre à arrêter ou réduire considérablement ses autres activités rémunérées. Dans ce cas, le conseil peut proposer à l'organe compétent une rémunération conformément à la loi.

Le conseil d'administration et la direction générale opérationnelle

14. Le conseil d'administration définit les attributions de la direction générale opérationnelle. Il détermine les délégations.

15. Le conseil d'administration s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'une organisation qui favorise une relation claire et formalisée entre le conseil d'administration, la direction générale opérationnelle et la mise en place de processus clefs (suivi des objectifs et des risques, veille et innovation, mesure de l'utilité sociétale).

16. Le conseil d'administration définit, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la valeur du projet associatif ou de fondation

et s'assure de la mise en place d'indicateurs de mesure de l'utilité sociétale.

Le conseil d'administration et les parties prenantes

17. Le conseil d'administration s'assure de la mise en place de relations transparentes entre l'organisation et les parties prenantes internes et externes. Il organise la vie associative de façon à privilégier le dialogue et les échanges avec les parties prenantes. Le conseil d'administration contribue à la mise en place de chartes ou conventions avec les parties prenantes dans le projet associatif (adhérents, bénévoles, donateurs, partenaires).

18. Le conseil d'administration peut faire appel à des experts pour évaluer la qualité de projets qui lui sont soumis.

19. Le conseil d'administration met en place, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la contribution des parties prenantes.

20. Le conseil d'administration veille aux échanges d'expériences dans l'organisation et à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance.

Chapitre I

Le *projet associatif* ou de fondation

Le *projet associatif ou de fondation* constitue le document central qui fédère les membres fondateurs et ultérieurement les adhérents ainsi que les partenaires internes ou externes, associés à ou engagés dans le Projet.

Le *projet* est le premier acte fondateur. Il porte la marque de la « spécificité associative ». Il est le vecteur de l'utilité sociétale. L'administrateur prend à son encontre un double engagement, celui d'adhérer au *projet* et celui de veiller à son respect.

Points clefs

La responsabilité particulière du conseil d'administration.

La cohérence de l'objet social avec le *projet*.

La procédure de validation du *projet* et de son actualisation.

La charte de l'organisation : un engagement pris sur les valeurs du *projet*.

La responsabilité particulière du conseil d'administration

Les instances de gouvernance s'attachent à valoriser la spécificité associative à travers son *projet*. Elles mettent en place un ensemble de mesures et de contrôles relatifs au *projet*.

La mise en œuvre du *projet associatif ou de fondation* fait l'objet d'un développement spécifique présenté en fiche 12 dont le thème est le processus stratégique.

Le projet associatif

Les principes fondamentaux

La vocation et une identité forte autour de l'objet de la mission.

Les valeurs fondatrices et spécifiques qui orientent les choix.

La vision d'avenir qui fédère les membres fondateurs et adhérents, les instances autour de priorités et d'axes majeurs.

Présentation de l'association

La qualité des acteurs : membres fondateurs, et adhérents… partenaires internes et externes qui contribuent au *projet*.

La qualité des bénéficiaires.

Le positionnement de l'association dans son environnement.

Le champ d'intervention : les domaines couverts, les projets, les métiers, les secteurs géographiques.

Le choix de la structure juridique en cohérence avec les objectifs poursuivis.

Présentation des orientations stratégiques

La situation au démarrage du projet, qui est un état des lieux.

Dans son périmètre d'intervention, la typologie des missions et des services.

Son positionnement compte tenu des contraintes légales, règlementaires, internationales ou professionnelles.

Les objectifs généraux qualitatifs et par secteurs d'activité.

Ses spécificités et complémentarités par rapport à des structures proches de son champ d'activité, les conditions de partenariats.

Les synergies mises en œuvre et le fonctionnement en réseau.

Les perspectives et la stratégie à long terme selon son objet.

L'organisation et les moyens

La structure hiérarchique et opérationnelle de l'association.

Les chartes.

Le gouvernement d'entreprise.

L'organigramme des structures juridiques et associées, les implantations géographiques.

L'organigramme des fonctions, l'organisation opérationnelle transverse.

Les instances consultatives.

La typologie des ressources financières, des moyens humains, des supports externes et partenariats.

La cohérence de l'objet social avec le *projet*

La rédaction de l'objet social doit être conforme à l'esprit et à la volonté initiale des fondateurs.

La rédaction ne doit être ni trop générale ni trop précise ; en particulier, elle ne doit pas avoir un caractère trop précis pour éviter une remise en cause dans le cas d'évolution des missions et des projets.

Emmaüs

Les valeurs du *projet associatif*

« Un mouvement solidaire et laïc contre les exclusions…

- accueillir sans restriction,
- reconnaître à l'homme sa dignité et son identité,
- agir au nom de la solidarité,
- créer une prise de conscience par la parole et l'action. »

Extrait du Bilan économique et social 2005.

Médecins du monde

Le *projet associatif*

« Notre projet …sous le double signe de l'engagement et des crises oubliées.

Tenir compte d'un contexte.

Y répondre par les soins et le témoignage :

- dans les catastrophes,
- dans les conflits,
- dans les crises durables,
- dans d'autres terrains, moins exposés dans l'actualité,
- au-delà du geste médical et dans un objectif de plaidoyer.

Médecins du monde étudie l'accès aux soins :

- dans la lutte contre les maladies infectieuses,
- dans l'accès aux soins des migrants.

Appréhender les thématiques de manière transversale : cela nous permet d'en analyser les multiples aspects et d'étayer un plaidoyer précis, plus convaincant et donc plus efficace…

En France, face à une politique de santé en retrait :

- nos centres d'accueil, l'accès aux soins des personnes vulnérables,
- l'autonomie des « bus méthadone » pour les toxicomanes,
- le service adoption,
- la mission SDF. »

« Notre engagement dans la lutte pour un droit au logement opposable. »

Extraits du Rapport moral 2005.

La procédure de validation du *projet*, de son actualisation

La durée de validité du *projet* peut varier en fonction de l'évolution de l'environnement, des métiers, des spécificités. La délimitation des contours du *projet* – ou leur réexamen – peut être confiée à un comité de rédaction. Les propositions de modifications du *projet* sont adoptées par le conseil d'administration par un vote à la majorité de ses membres.

Le *projet*, sa validation et ses modifications sont définitivement adoptés par l'assemblée constitutive de l'association, et, ultérieurement, par l'assemblée générale de ses membres.

Perce-neige

La réflexion sur les valeurs associatives et les sujets professionnels et d'actualité font l'objet chaque année d'un travail de réflexion, sous la forme d'un colloque toutes les années impaires, et de travaux en commissions les années paires.

Le colloque constitue une tribune d'universitaires et de conférenciers, qui viennent traiter d'un thème et/ou apporter leurs témoignages. Il fait l'objet de

travaux préparatoires par pôles géographiques, rencontres entre les « Maisons », lieux d'échanges, rappels des valeurs et des procédés associatifs.

Les travaux en commissions sont destinés à enrichir le *projet*. Le thème est proposé par la direction générale ou le bureau. Les « Maisons » participent sous forme de cinq réunions dans l'année, et d'un rapport communiqué au bureau.

La charte de l'organisation : un engagement sur les valeurs du *projet*

La charte de l'organisation constitue tout à la fois le premier vecteur de la reconnaissance de la spécificité associative et de communication avec la société civile. Elle a vocation à présenter et expliciter les principes et des valeurs de l'organisation.

Un exposé des « motifs » ou « préambule » des statuts présente les principes et les valeurs sur lesquels repose le choix de l'organisation mise en place pour la réalisation du *projet*. Elle peut faire l'objet d'un document spécifique qui éclaire les principes et valeurs de l'organisation. La valeur juridique de la charte dépend de son mode d'adoption (inclusion ou non dans les statuts).

Elle implique pour les membres un engagement éthique autour de valeurs fondamentales :

- d'humanité, de respect des droits et des différences ;
- de transparence, d'information, de témoignage ;
- d'engagement responsable, d'équité et de neutralité.

Elle définit le cas échéant les activités interdites et les comportements prohibés.

Elle peut faire l'objet d'un document spécifique qui éclaire les principes et valeurs de l'organisation.

La valeur juridique de la charte dépend de son mode d'adoption (inclusion ou non dans les statuts).

La charte de l'UNIOPSS

« La charte de l'UNIOPSS énonce et établit les valeurs, les liens, les règles qui unissent au sein de l'Union les membres de l'UNIOPSS, adhérents nationaux et URIOPSS.

Les champs de la solidarité de l'UNIOPSS : enfance, famille; socio-judiciaire ; personnes en situation de handicap ; soins, santé ; personnes âgées ; exclusion, pauvreté.

1 Les fondements de l'appartenance à l'UNIOPSS

1-1 L'identité associative

Un groupement de personnes : adhérents, administrateurs, bénévoles, volontaires, personnes accueillies, salariés, donateurs.

Quatre valeurs, complémentaires et interactives : la primauté de la personne, la non lucrativité, la dynamisation du tissu social, la fonction d'avant-garde.

1-2 Les thèmes fédérateurs

Le droit des personnes.

L'observation sociale, ce qui est de l'ordre de la transformation sociale à travers les fonctions de veille, d'alerte, de prévention de mise en œuvre des actions de suivi.

L'accès aux droits à travers des réponses complémentaires, coordonnées, diversifiées et enracinées dans les territoires.

L'évaluation, une condition essentielle pour réduire les écarts entre principes et réalités, théorie et pratique, objectifs et résultats.

2 Les principes présidant au fonctionnement de l'Union

2-1 Des convictions affirmées

Une famille associative, non lucrative, sociale et médico-sociale clarifiée et consolidée au sein de l'économie sociale.

Une dimension mouvement à approfondir.

Une citoyenneté de participation à promouvoir, un contrat fondateur, fondement du management associatif et de nouveaux espaces de projet pour les associations.

2-2 Une cohérence dans les principes et les règles

Primauté du politique sur le technique.

Participation et engagement, un esprit de coopération et de réciprocité.

Cohérence et complémentarité entre le politique et le technique, le généraliste et le sectoriel, le local et le national.

Représentation, une parole commune, une délégation collective, l'obligation de rendre compte. »

Extrait de la Charte de l'UNIOPSS : Union des associations pour développer les solidarités, adoptée en 2003.

Chapitre II

Les documents référentiels de l'organisation : statuts, règlement intérieur, autres documents

Il convient de sensibiliser le conseil d'administration à l'importance des statuts, du règlement intérieur et d'une façon générale du référentiel de l'organisation.

Points clefs

Les statuts

- le cadre juridique contractuel de l'organisation ;
- les points clefs au-delà des dispositions légales ou de la règlementation ;
- les dispositions d'anticipation.

Le règlement intérieur

- la validité du règlement intérieur ;
- la communication et la diffusion du règlement intérieur :
- les informations portant sur la gouvernance du conseil d'administration.

Les autres documents

- la présentation du *projet* ;
- les documents d'organisation interne ;
- les documents d'organisation portant sur les relations avec les tiers ;
- l'organisation de la gouvernance.

Les statuts

Le cadre juridique et contractuel de l'organisation

Les statuts constituent un document essentiel nécessitant une rédaction rigoureuse sur le fond comme sur la forme, notamment pour ses dispositions essentielles qui doivent être précises, pour éviter tout risque ultérieur de divergences sur l'interprétation (sans pour autant devenir trop restrictives).

Les statuts donnent une base juridique au *projet* (voire à la charte éthique de l'organisation si elle est annexée à cet effet) et structurent l'organisation spécifique de l'association ou de la fondation en vue de la réalisation du *projet*.

Ils représentent un document clef de la communication permettant d'évaluer la transparence de l'organisation.

Ils sont une référence déterminante pour l'évaluation ultérieure de la qualité de la gouvernance.

Ils sont la base pour assurer des relations de confiance avec les tiers.

Les points clefs au-delà des dispositions légales ou de la réglementation

Les dispositions légales sont d'une façon générale peu nombreuses (sauf dans le cas des associations reconnues d'utilité publique) en ce qui concerne les associations, ce qui ouvre un champ très large des possibles aux rédacteurs des statuts.

Il convient à ce titre :

- d'attacher une importance toute particulière à l'exposé des motifs ou au préambule, qui permet de dégager les valeurs fondatrices ; les tribunaux peuvent dès lors s'y référer ;
- d'exprimer clairement l'objet social, en prenant le soin de ne pas limiter l'action de l'organisation et de permettre les évolutions ultérieures sans avoir à modifier les statuts ;

- de prévoir une clause relative à l'élaboration d'un règlement intérieur par le conseil d'administration (son approbation peut être soumise à l'assemblée générale) ;
- de prévoir une clause relative aux modalités de dissolution de l'organisation, notamment une clause de dissolution automatique en cas de retrait d'agrément ou de suppression d'une subvention ;
- de définir clairement l'identité, les pouvoirs et responsabilités des représentants statutaires :
  - organe chargé de la direction : président, directoire, directeur général, comité de direction ...,
  - organe chargé de l'administration : conseil d'administration, bureau,
  - organe délibérant et de sa composition : assemblée, conseil d'administration,
  - et, le cas échéant, organe de surveillance.

Les dispositions d'anticipation

Ces dispositions permettent d'anticiper les évolutions de l'environnement, les évènements ou les situations conflictuelles ; elles comportent :

- une clause spécifique sur le recours explicite au vote à bulletin secret lors de la tenue de l'assemblée générale ;
- des clauses relatives au conseil d'administration ;
  - clause autorisant le conseil d'administration à décider qu'à la suite d'un certain nombre d'absences jugées non justifiées l'administrateur pourra être réputé démissionnaire,
  - définition du quorum requis pour la validité des réunions – et donc des délibérations du conseil d'administration ; à défaut le conseil délibère à la majorité des administrateurs présents ou représentés ;
- une clause relative à la nomination d'un commissaire aux comptes conformément aux dispositions de droit commun prévues à l'article L.823-1 du code de commerce qui s'appliquent dans les associations.

La nomination d'un commissaire aux comptes est obligatoire dans certains cas :

– toutes les fondations : FRUP et fondations d'entreprises,
– les associations d'une certaine taille ayant une activité économique,
– les associations ayant reçu annuellement des subventions publiques dépassant 153 ke,
– les associations ayant reçu annuellement des dons dépassant 153 ke lorsque ces dons ouvrent droit, au profit du donateur, à un avantage fiscal.

- Elle reste cependant dans tous les cas une garantie de bonne gouvernance ;
- des clauses relatives à la nature de l'activité de l'association ou de la fondation. Les statuts d'une association non lucrative peuvent autoriser explicitement celle-ci à exercer – pour partie – une activité économique ; à défaut, l'activité économique est constitutive d'un délit pénal, sanctionné par une amende ;
- des clauses relatives aux membres :

– possibilité de mentionner que le refus d'adhésion n'a pas à être motivé,
– clause prescrivant que l'adhésion intervient sur parrainage d'un ou plusieurs membres,
– clauses organisant la perte de la qualité de membre : démission notifiée par écrit, procédure de radiation, mention de la radiation automatique en cas de non paiement des cotisations…,
– clauses de nature à renforcer l'information de l'assemblée générale, et donc celle des membres,
– clause précisant la radiation en cas de non paiement des cotisations.

La fondation d'entreprise Gaz de France

I – But de la fondation d'entreprise

Article 1 – Dénomination, objet, siège, durée

« La Fondation d'entreprise Gaz de France a une vision de l'homme intégré dans la société. Dans cet esprit, elle soutient les projets qui, de manière concrète :

- favorisent l'épanouissement de l'être humain dans son cadre de vie,
- facilitent son intégration dans la société,
- contribuent à l'embellissement de son environnement et au développement, dans les pays où Gaz de France est présent. »

Durée : cinq ans initialement à compter du 2 mars 1992, prorogée pour une nouvelle durée de cinq ans. Au terme de ces cinq années, prorogation pour une durée minimale de trois ans et engagement sur un nouveau programme d'action pluriannuel.

Article 2 – Moyens d'action

Des soutiens financiers, logistiques ou de compétences apportés à des actions de mécénat proposées à la Fondation d'entreprise Gaz de France.

II – Administration et fonctionnement

Article 3 – Composition du conseil d'administration

Quatorze membres répartis comme suit : six représentants du fondateur Gaz de France, deux représentants du personnel de Gaz de France, six personnalités extérieures.

Les deux représentants du personnel de Gaz de France, reconnus pour leur compétence ou leur intérêt dans les domaines d'actions de la Fondation d'entreprise sont désignés par les organisations syndicales représentatives de Gaz de France, et nommés lors de la première réunion du conseil d'administration.

Six personnalités extérieures, reconnues pour leur compétence ou leur intérêt dans les domaines d'actions de la Fondation d'entreprise sont désignées par les représentants de Gaz de France lors de la première réunion du conseil d'administration.

Durée du mandat des administrateurs : deux ans six mois renouvelables.

Élection du président parmi les représentants de l'entreprise fondatrice.

Article 4 – Démission, décès, mutation

En cas de démission, de décès ou d'exclusion pour motif grave d'un administrateur : remplacement pour la fin du mandat en cours, suivant les mêmes modalités que celles qui ont conduit à sa présence au sein du conseil d'administration.

En cas d'empêchement des personnalités extérieures, possibilité de se faire représenter en réunion du conseil d'administration par une personne dûment mandatée.

Pas de cumul de plus de trois mandats.

Pour les représentants du fondateur Gaz de France, des suppléants sont désignés par le conseil d'administration lors de sa première réunion.

Pour les représentants du personnel de Gaz de France : des suppléants sont désignés par les organisations syndicales représentatives de l'établissement et nommés lors de la première réunion du conseil d'administration.

Article 5 – Réunion du conseil d'administration

Réunions : au moins une fois par an ; réunion en session extraordinaire, sur convocation du président, ou sur demande d'au moins un quart de ses membres.

Convocations : par lettre simple adressée au moins huit jours avant la date prévue pour la réunion du conseil d'administration avec l'indication de l'ordre du jour, de la date, de l'heure et du lieu de réunion.

Présence du secrétaire général à toutes les réunions du conseil d'administration.

En cas de non réunion du quorum : nouvelle convocation, et délibération valable si le tiers au moins des membres est présent.

Décisions prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égalitaire des voix, la voix du président est prépondérante.

Assistance avec voix consultative pour les salariés de la Fondation d'entreprise, ainsi que des experts extérieurs au conseil d'administration appelés par le président.

Procès-verbal des séances : signé par le président et le secrétaire général.

Les membres du conseil d'administration doivent jouir du plein pouvoir de leurs droits civils.

Article 6 – Fonctions des membres du conseil exercées à titre gratuit

III – Attribution

Le conseil d'administration prend toutes les décisions dans l'intérêt de la Fondation d'entreprise. Il décide des actions en justice, vote le budget, approuve les comptes et décide les emprunts. Il désigne, parmi les membres de l'entreprise fondatrice, un secrétaire général chargé du bon fonctionnement de la Fondation d'entreprise qui prend, pour ce faire, toute disposition nécessaire.

Article 8 – Le président du conseil d'administration représente la Fondation d'entreprise dans tous les actes de la vie civile. Il la représente en justice et dans les rapports avec les tiers.

IV – Programme pluriannuel

Article 9 – Programme pluriannuel et ressources annuelles

Article 10 – Versements complémentaires

V – Obligations comptables

Article 11 : durée de l'exercice social

Article 12 : nomination du commissaire aux comptes et du suppléant

VI – Modifications des statuts et dissolution

Article 13 – Modification des statuts

Article 14 – Dissolution de la Fondation d'entreprise

Article 15 – Liquidation

VII – Surveillance

Article 16 – Contrôle de l'autorité administrative

VIII – Personnalités qualifiées

Article 17 – La Fondation d'entreprise peut s'assurer le concours de personnalités reconnues pour leurs compétences dans les domaines d'intervention développés par la Fondation d'entreprise. Le conseil d'administration, sur proposition du président, peut leur attribuer une fonction spécifique liée à la mission qui leur sera confiée. Ces personnalités seront invitées aux réunions du conseil d'administration, et appelées à débattre avec voix consultative des questions qui font l'objet de leur mission.

Extrait des statuts

Le règlement intérieur

Certaines indications sur le mode de fonctionnement du conseil d'administration méritent d'être développées dans un règlement intérieur ; ce dernier doit être communiqué aux administrateurs.

La validité du règlement intérieur

L'adaptation de ce document dès lors qu'il ne s'agit pas de modifications fondamentales, est facilitée si son adoption incombe au conseil d'administration lui-même.

L'adoption du règlement intérieur des associations reconnues d'utilité publique ainsi que de ses modifications ultérieures est subordonnée à l'aval préalable du ministère de l'Intérieur.

La communication du règlement intérieur

La formule d'adhésion communiquée aux membres comporte la mention de l'engagement du respect des statuts et du règlement intérieur, documents mis à leur disposition au siège de l'organisation.

Contrairement aux statuts, le règlement intérieur est un document non opposable aux tiers, qui n'est donc pas communicable à toute personne en faisant la demande.

Le règlement intérieur

L'objet du règlement intérieur

Il complète et précise les statuts. Il ne peut en conséquence modifier, contredire ou se substituer aux statuts.

Adoption et portée

Sous réserves de dispositions obligatoires, son contenu est fixé librement.

Il est adopté dans des conditions régulières.

Ses dispositions sont conformes aux dispositions statutaires.

Il s'impose aux adhérents et aux dirigeants au même titre que les statuts lorsque son adoption est prévue dans les statuts ou est validée par l'assemblée générale.

Contenu

Il comporte des précisions sur les activités, les membres, le fonctionnement du conseil d'administration, les pouvoirs des organes dirigeants et exécutifs.

Il fixe les règles de convocation, de présence, de représentation, de quorum, ainsi que les modalités de vote (majorités adaptées à l'importance des décisions) du conseil d'administration.

Adaptabilité

Lorsqu'il ne relève pas de l'approbation par l'assemblée générale, il permet une adaptation des règles (fonctionnement, management, gouvernance) aux évolutions sans avoir à procéder à des modifications statutaires.

Il fixe les règles de convocation, de présence, de représentation, des quorums, modalités de vote, majorités adaptées à l'importance des décisions à prendre par l'organe délibérant.

Les informations portant sur la gouvernance du conseil d'administration

Le règlement intérieur comporte des dispositions relatives au fonctionnement du conseil d'administration. Celles-ci concernent :

- l'administrateur :
  - la charte de l'administrateur,
  - la responsabilité de l'administrateur,
  - le principe et les modalités de l'évaluation de la contribution de l'administrateur ;
- les modalités de fonctionnement du conseil d'administration :
  - les dispositions détaillées sur son rôle, sa composition, son fonctionnement,
  - la création, le rôle, l'organisation et les moyens du bureau,
  - les délégations de pouvoirs,
  - les comités spécialisés,
  - le principe et les modalités d'évaluation des travaux du conseil d'administration,
  - le principe et les modalités de l'adoption du rapport de gouvernance à l'assemblée ;
- le rôle et les responsabilités respectives du président et du directeur opérationnel.

Les autres documents de référence

Les documents référentiels englobent l'ensemble des documents adoptés et des informations communiqués pour faire connaître le *projet* et les buts poursuivis ainsi que les valeurs et principes fondateurs, les formes de l'engagement des membres et des parties prenantes, ainsi que l'organisation spécifique des instances, leur mode de fonctionnement et leurs relations réciproques. Ils constituent ainsi un vecteur fondamental de la communication et un outil essentiel de la transparence.

Les autres documents de référence (liste non exhaustive)

Présentation du *projet* et des valeurs et principes

Le *Projet associatif* (lorsque qu'une présentation spécifique est adoptée).

La charte éthique de l'organisation.

Documents organisationnels internes

Les statuts (qui décrivent aussi le *Projet* dans son préambule et les articles relatifs à l'objet).

Le règlement intérieur.

La liste des administrateurs, avec leur résumé de carrière, les dates de nomination et de renouvellement des mandats.

La présentation des comités de conseil : procédures de mise en place, rôles et fonctions, membres.

Le manuel des procédures.

La charte des administrateurs.

La charte des salariés, la charte du bénévolat.

D'une façon générale, tout document précisant le fonctionnement pratique de l'organisation.

Documents d'organisation portant sur les relations avec les tiers

Les chartes et conventions de partenariat.

Les contrats et protocoles signés avec les partenaires clefs.

L'organisation de la gouvernance

Les documents référentiels sont essentiellement les documents qui permettent d'appréhender l'efficience de l'organisation en vue de la réalisation du *projet* et en cohérence avec les valeurs et principes fondamentaux.

Description des processus : stratégiques, de contrôle de l'efficience de l'exécutif (conseil d'administration et direction opérationnelle).

Appréciation de la mesure de la valeur et de l'utilité sociétale.

Dimensionnement du *projet* à travers les différentes structures juridiques mises en place : internes, affiliées, partenaires.

Organigramme des fonctions et des projets dans le même périmètre.

Conditions effectives de mise en place de chartes ou conventions, et modalités des relations avec les différentes parties prenantes.

Organisation effective et validation des processus d'adhésion, d'information et de communication au sein et en dehors de l'organisation.

Chapitre III

Les fondations d'entreprise : spécificités en matière de gouvernance

La fondation d'entreprise est le lieu spécifique de convergence entre l'intérêt général et la stratégie de l'entreprise. Il convient d'en maîtriser le cadre.

Points clefs

La cohérence des règles éthiques entre l'entreprise et la fondation.

Un positionnement adéquat de la fondation au sein de la gouvernance de l'entreprise.

La relation maîtrisée entre la durée de la fondation et les choix stratégiques de l'entreprise.

Le contrôle de l'absence de conflits d'intérêts entre la fondation et l'entreprise.

La cohérence des règles éthiques entre l'entreprise et la fondation

Il convient de s'assurer de la cohérence des règles éthiques du Groupe avec celles portées par le Projet, ainsi que de leur respect ; et de préciser le dispositif mis en place à cette fin.

Fondation Veolia Environnement

Les critères de choix

Domaines des actions de mécénat et de parrainage.

Exclusion des projets à but exclusivement lucratif.

Aides octroyées dans le respect des textes en vigueur sur le mécénat d'entreprise et le parrainage.

Formation du bénéficiaire : obligations notamment en matière de contreparties, usage du logo et du nom, documents pédagogiques.

Dossiers de demande assortis de pièces justificatives détaillées : statuts, curriculum vitae…et documents et informations à l'appui des demandes permettant de valider le respect des règles éthiques et des valeurs.

La procédure d'instruction

Examen par un comité spécialisé chargé des questions d'environnement et de développement durable.

Présentation par un rapporteur au comité spécialisé.

Si avis positif, communication au comité exécutif.

Autres règles en matière de réception, présentation, instruction des dossiers de saisine et d'instruction par le comité spécialisé et de suivi des activités.

« Éthique, conviction et responsabilité de Veolia Environnement ».

Extraits relatifs aux règles et procédures applicables au mécénat et parrainage.

Un positionnement adéquat de la fondation au sein de la gouvernance de l'entreprise

L'adéquation de ce positionnement suppose :

- une affirmation de la force de l'engagement de l'entreprise dans la fondation :
  – la nomination du président de l'entreprise, à la présidence du conseil de la fondation, et la présence de leaders de premier plan en son sein,
  – la communication sur le niveau d'implication du président et du conseil d'administration de l'entreprise ;

- la mise en évidence de la contribution de l'entreprise – à travers la fondation – à la réalisation de l'intérêt général et à l'utilité sociétale dans les rapports annuels et sur le développement durable. Cette mise en évidence est opérée dans le cadre des rapports annuels de gestion et de développement durable ainsi que des communications faites aux actionnaires et aux parties prenantes de l'entreprise.

La relation maîtrisée entre la durée de la fondation et les choix stratégiques

Une telle maîtrise implique la transparence sur la stratégie retenue par l'entreprise qui se doit d'être cohérente avec la durée de la fondation.

Elle requiert également la communication sur le plan d'actions pluriannuel et sur les mesures et partenariats qui permettent d'assurer la pérennité des projets.

Le contrôle de l'absence d'intérêts particuliers ou de conflits d'intérêts

Il convient à cette fin de prévoir, au sein du comité de sélection des projets, une procédure d'examen des contreparties, des conflits d'intérêts et de l'utilisation du nom et du logo de l'entreprise.

Il est également nécessaire de définir les informations à communiquer, lors de l'examen des dossiers par la fondation, sur la qualité des personnes morales et physiques, sur leurs motivations et sur l'absence de relations privilégiées avec l'entreprise.

Chapitre IV

Le rôle du conseil d'administration

Bien définir le rôle du conseil d'administration est une priorité. Les objectifs poursuivis sont au nombre de trois :

- permettre au conseil d'administration d'exercer sa mission à un niveau de responsabilité approprié ;
- assurer un équilibre dans l'exercice du pouvoir entre les organes dirigeants ;
- et garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes en apportant des garanties de respect des valeurs et principes du *projet* par le conseil d'administration dans le règlement intérieur.

Points clefs

La définition des axes stratégiques et leur suivi.

L'information sur le champ d'intervention et les activités courantes de l'organisation.

L'accès à l'information pour les administrateurs à l'occasion de la tenue des conseils d'administration.

La définition des axes stratégiques et leur suivi

Le conseil d'administration participe pleinement à l'élaboration de la stratégie et à son suivi. La validation de la stratégie n'est pas limitée à quelques administrateurs mais implique l'ensemble du conseil d'administration. Cette validation implique une conception large et étendue de la notion de stratégie, qui prenne en compte :

- une analyse du positionnement de l'organisation et de son développement autour du projet stratégique ;
- une analyse de la pertinence des moyens mis en œuvre ;
- son implication dans la mise en place des opérations de financement (endettement et trésorerie).

Le conseil d'administration fixe les grandes orientations stratégiques, dans une perspective à long terme mais aussi à court terme.

Le conseil d'administration s'engage dans une démarche d'information sur les orientations stratégiques et d'examen de la mise en œuvre de la stratégie : il favorise le développement d'une culture de dialogue avec la direction opérationnelle, en organisant les échanges avec celle-ci en amont du processus d'élaboration de la stratégie ; il invite le directeur opérationnel aux séances consacrées à la stratégie ; il peut s'informer directement par des entretiens avec les cadres opérationnels, ou avec des experts extérieurs.

Le conseil d'administration peut s'appuyer sur un comité stratégique si la dimension de l'organisation ou la complexité de son activité le justifie.

Rôle du conseil d'administration

Il intervient dans le cadre du *projet* et dans les limites de l'objet social sous réserve des attributions réservées à l'assemblée générale.

Il est représenté par son président.

Il valide la stratégie et les conditions de sa mise en œuvre.

Il exerce un contrôle sur les affaires courantes, procède aux analyses et aux vérifications qu'il juge opportunes.

Il veille à la transparence de l'information et au caractère approprié des modes de communication de l'information.

Prérogatives usuelles du conseil d'administration

Convocation de l'assemblée générale.

Arrêté des comptes : établissement des comptes annuels, émission du rapport de gestion, et des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants.

Examen et autorisation préalable des conventions.

Cooptation des administrateurs.

Nomination et révocation du président, du directeur opérationnel, fixation de la rémunération du directeur opérationnel salarié.

Nomination des membres des comités de conseil *ad hoc.*

L'information sur le champ d'intervention et les activités courantes de l'organisation

Le conseil d'administration s'informe des activités de l'organisation pour être en mesure d'exercer pleinement ses responsabilités. Il peut à cet effet avoir recours aux voies et moyens qui lui paraissent appropriés. Les administrateurs peuvent rencontrer régulièrement les dirigeants opérationnels. La direction opérationnelle en est préalablement informée. Elle est consultée en tant que de besoin.

Le président et le directeur opérationnel communiquent en permanence sur la situation de l'organisation et, spécifiquement, sur les sujets inscrits à l'ordre du jour du conseil d'administration.

L'accès des administrateurs à l'information à l'occasion de la tenue des conseils d'administration

Le président et le directeur opérationnel adressent aux administrateurs avant la réunion du conseil d'administration toutes les informations qui permettent une prise de décision éclairée. Les informations doivent être communiquées dans des délais suffisants. Elles sont adaptées au niveau d'information et de connaissance des administrateurs.

Tout administrateur peut demander des compléments d'informations.

Des personnes qualifiées n'appartenant pas au conseil peuvent être invitées en séance pour être entendues sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Le Comité de la charte

Règle concernant la collecte des fonds

Le rôle du conseil d'administration dans le contrôle de la collecte des fonds, du respect des intérêts des donateurs comme des parties prenantes fait l'objet d'une règle du Comité de la charte.

« Toutes les actions de collecte de fonds – quels qu'en soient la forme et l'objet – sont réalisées sous la responsabilité des instances statutaires des organisations membres qui doivent mettre en place des procédures écrites concernant notamment :

- la validationdes actions et du contenu des messages d'appel de fonds ;
- l'encaissement des fonds collectés ;
- le suivi et la gestion des dons en nature ;
- l'émission des reçus fiscaux ;
- la traçabilité des fonds affectés ;
- les règles relatives aux cessions de fichiers de l'organisation (échange, location…) et aux locations de fichiers extérieurs qu'elle peut effectuer ;
- les règles relatives aux partenariats avec des entreprises (mécénat, produits partage…). »

Prérogatives du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion conduite par le directoire.

Le directoire

Il dispose des pouvoirs les plus étendus sous réserve d'agir dans les limites du *projet* et de l'objet social.

Le directoire est un organe exécutif et collégial dont les prérogatives peuvent être limitées par les statuts sans que ces dispositions soient opposables aux tiers.

Ses devoirs et prérogatives sont principalement les suivants :

- assurer la gestion courante ;
- présenter un rapport trimestriel au conseil de surveillance ;
- arrêter les comptes annuels ;
- établir le rapport de gestion et établir des comptes prévisionnels.

Chapitre V

La composition du conseil d'administration

Il convient de rechercher dans la composition du conseil d'administration : l'assurance de la disponibilité, la pluralité et l'indépendance du conseil d'administration ; et la garantie de la transparence vis-à-vis des parties prenantes par l'adoption dans le règlement intérieur d'un dispositif visant à assurer le respect des principes et valeurs du *projet*.

Points clefs

La pluralité d'expression au sein du conseil d'administration.

La fixation d'une durée des mandats et d'une limite d'âge.

La limitation du nombre des mandats.

L'information sur les mandats exercés.

La pluralité d'expression au sein du conseil d'administration

Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, le conseil d'administration s'ouvre à des personnalités qualifiées extérieures pour assurer l'équilibre et l'expression de différentes sensibilités en son sein.

Les critères possibles de sélection de la personnalité qualifiée extérieure sont les suivants :

- autorité reconnue ;

- apport d'une expertise dans un domaine nécessitant la maîtrise de connaissances spécifiques ;
- capacité à créer des synergies externes dans l'intérêt du projet ;
- spécificité culturelle différente.

Les statuts peuvent prévoir de désigner le président du conseil d'administration à une majorité renforcée pour garantir la légitimité collégiale du conseil d'administration.

L'organisation communique sur la désignation du président du conseil d'administration dans un souci de transparence vis-à-vis des parties prenantes. Elle communique les changements intervenus à la préfecture dont relève le siège.

Les statuts fixent un nombre minimal d'administrateurs (quorum de membres nécessaire à la validité des séances du conseil d'administration) dans le but de garantir l'indépendance de celui-ci et son efficacité.

Lorsque le nombre minimal statutaire d'administrateurs n'est plus atteint, il convient de convoquer l'assemblée générale dans les meilleurs délais, ce qui contribue à affirmer sa « légitimité » démocratique.

Médecins sans frontières

Des personnalités qualifiées externes au sein du conseil

Le conseil d'administration est composé de quinze membres et deux membres cooptés.

Les quinze membres sont : huit médecins – dont sept anciens du terrain –, une infirmière, trois chercheurs, une magistrate (anciennement du terrain et salariée MSF), et une journaliste.

Les deux membres cooptés sont : le directeur logistique MSF Belgique, et un adhérent salarié d'une association.

Fondation Gaz de France

Composition du conseil en relation avec les axes stratégiques de la fondation

Président : le président du groupe.

Représentants des fondateurs :

- la directrice de la communication,
- la directrice du développement durable,
- le délégué régional de la région PACA,
- le directeur de Distrigaz,
- le directeur.

Représentants du personnel (4).

Personnalités extérieures (6) :

- un ancien ministre,
- le président de FFRandonnée,
- un conseil en communication,
- un champion olympique,
- la présidente de l'association « Les enfants du Danube »,
- le commandant de la BSPP.

Personnalités qualifiées (2) :

- un architecte paysagiste,
- un journaliste éditeur.

Fondation de France

Un conseil d'administration constitué de trois collèges

- 7 représentants des ministères concernés par l'activité, nommés par les ministres ;
- 7 membres de droit représentant les fondateurs, issus de banques fondatrices, renouvellement par roulement tous les quatre ans ;
- 12 personnalités qualifiées avec un mandat de quatre ans, renouvelable une fois, élues par l'ensemble du conseil sur proposition du bureau.

Le Moulin vert

La pluralité des membres du conseil

Le conseil d'administration comprend de 18 à 24 membres. En son sein, une diversité de profils : membres des professions médicales et paramédicales, avocats, juristes de haut niveau, cadres d'entreprises, responsables d'autres associations.

Fondation Veolia Environnement

Un conseil d'administration comportant des personnalités indépendantes

Personnes nommées à titre personnel :

- Anne-Marie Couderc, secrétaire général du groupe Hachette- Filippachi Médias,
- Gilles Degois, médecin, président de l'association Kinkeliba,
- Hugues Gall, conseiller d'État,
- Jérôme Jaffer, directeur du CECOP,
- Claude Michelet, écrivain.

La fixation d'une durée des mandats et d'une limite d'âge

Lorsque ces dispositions ne sont pas prévues par les statuts, le conseil d'administration favorise son renouvellement par une série de mesures :

- limitation de la durée du mandat d'administrateur. La mesure peut être renforcée en déterminant le nombre de mandats qui peuvent être exercés de façon successive ;
- fixation d'une limite d'âge ; cette limite peut être individuelle ou collective ;
- limitation au tiers des administrateurs ayant plus de 70 ans.

Il organise le renouvellement par roulement pour éviter la déperdition des connaissances et de la valeur ajoutée. Dans le cadre du renouvelle-

ment par roulement, la durée du mandat ne doit pas avoir pour effet de prolonger la durée maximale statutaire.

Limite d'âge

Elle est fixée par les statuts.

Lorsque la limite d'âge est atteinte, l'administrateur est réputé démissionnaire d'office.

Limite d'âge du président : elle peut être inférieure à celle fixée pour les administrateurs.

Le Secours catholique

Durée des mandats et limite d'âge

Durée des mandats limitée à trois ans, et un renouvellement limité à deux fois.

Limite d'âge fixée à 75 ans.

Médecins du monde

La sélection des administrateurs

Une forme élective, qui assure la transparence et la collégialité.

Chaque candidat dispose d'un temps de parole à l'assemblée pour présenter sa candidature.

La limitation du nombre des mandats

Pour garantir le plein exercice des missions, le nombre des mandats occupés simultanément est limité.

Le directeur opérationnel n'exerce qu'un seul mandat de ce type. En cas de filiales, il est hautement recommandé que celles-ci disposent de cadres exécutifs différents pour éviter tout risque d'extension du régime fiscal des sociétés assujetties aux impôts « commerciaux » à leur association mère.

L'information sur les mandats

Le président du conseil d'administration, assisté ou non d'un secrétaire général, s'assure de la disponibilité des membres du conseil et procède à l'actualisation de la liste des mandats : identification, dates d'échéance.

Il communique ces informations à l'assemblée générale annuelle.

Durée des fonctions

La durée des fonctions est fixée par les statuts.

La rééligibilité est de principe : le non renouvellement ne doit avoir un caractère abusif.

En cas d'expiration d'un mandat, le conseil d'administration doit inscrire à l'ordre du jour de l'assemblée la décision de pourvoir le poste vacant.

La fin des fonctions intervient à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire (ou de l'organe équivalent) appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année d'expiration du mandat.

Fin des fonctions d'administrateur

Le terme du mandat résulte de :

- l'application de la règle de la limite d'âge,
- l'empêchement de l'administrateur d'exercer ses fonctions (maladie, décès),
- la transformation ou la dissolution de l'organisation, ou l'adoption d'un nouveau régime juridique,
- la démission ou la révocation de l'intéressé.

Démission

- Volonté de l'administrateur. Le fait de ne plus exercer ses fonctions ne peut être assimilé à une démission.
- Démission forcée : administrateur frappé d'une incapacité, d'une mesure d'interdiction, d'une déchéance ou en cas d'incompatibilité d'une activité avec les fonctions d'administrateur (violation de la règle de cumul des mandats, dépassement de la limite d'âge…).

L'assemblée prend acte de la démission. Celle-ci ne devient opposable aux tiers qu'après publicité de la décision.

Lorsque la démission est de nature à nuire à l'organisation, celle-ci est en droit de demander réparation des éventuels dommages causés.

Révocation

La révocation est possible à tout moment par l'assemblée générale, même si la révocation n'est pas inscrite à l'ordre du jour.

La révocation peut intervenir sans motif selon les règles de révocabilité attachées à la fonction d'administrateur.

Droit de l'administrateur à des dommages et intérêts si la décision a été prise dans des conditions vexatoires.

Chapitre VI

Le fonctionnement du conseil d'administration : les comités de conseil, l'administrateur missionné, l'expert indépendant

Une fois le conseil d'administration installé et ses prérogatives définies, il convient de lui assurer un cadre de travail optimal. Il convient dans ce cadre de garantir :

- l'équilibre des pouvoirs du conseil d'administration, le caractère collégial de ses décisions, et le plein exercice de ses responsabilités ;
- la transparence de son fonctionnement vis-à-vis des parties prenantes par l'introduction de dispositions dans le règlement intérieur relatives au respect des principes et valeurs du *projet* ;
- dans un environnement socio-économique complexe, la capacité du conseil d'administration à exercer pleinement ses responsabilités en augmentant sa valeur ajoutée par le renforcement des moyens mis à sa disposition.

Points clefs

Le fonctionnement du conseil d'administration

Le nombre de réunions et la durée des réunions.

La présence des administrateurs et leur participation au vote.

La présence de personnes autres que les administrateurs.

La rédaction du procès verbal et sa validation.

Le traitement de l'information permettant la validation de la stratégie, le contrôle et la surveillance des missions.

La possibilité de recourir à des comités de conseil, de missionner un administrateur ou de mandater un expert indépendant

Le recours aux experts.

La position des comités de conseil par rapport au conseil d'administration.

Les règles communes aux comités de conseil.

Les attributions spécifiques des comités de conseil.

Le fonctionnement du conseil d'administration

Le nombre de séances et la durée des réunions

Le règlement intérieur impose la convocation régulière du conseil d'administration pour lui permettre d'exercer un rôle effectif et continu.

Dans le cas de structures importantes ou complexes, la fréquence annuelle de ses réunions, au moins au nombre de quatre, doit lui permettre d'exercer sa mission de façon permanente. Le président s'assure que la durée des séances permet d'examiner les sujets de façon satisfaisante.

Pour favoriser le droit d'expression des administrateurs et la collégialité des délibérations, le droit de demander une convocation est accordé au tiers des administrateurs et au directeur opérationnel. Le président est tenu de donner suite à cette demande lorsque le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis deux mois et en cas d'urgence.

Le Secours catholique

Fréquence des réunions du conseil et organisation

Le conseil se réunit une fois par mois et onze fois dans l'année.

Les documents à destination du conseil sont préparés par les services administratifs et opérationnels de l'association et sont communiqués suffisamment à l'avance par la présidence du conseil.

L'ordre du jour, fixé par le président, comprend également les questions posées par les administrateurs ou les membres du bureau.

Le Moulin vert

Fréquence des réunions

Le conseil se réunit huit fois par an et le bureau qui l'assiste, une fois par mois.

L'association le Moulin vert, reconnue d'utilité publique, a pour but de concevoir, créer, animer tous services d'aide à la famille et à ses membres sur le plan matériel et moral, dans les domaines de l'action sanitaire et sociale:

Jeunes en difficulté d'adaptation scolaire, avec des troubles du comportement, mères et enfants en difficulté sociale, malades mentaux en cours de stabilisation, personnes âgées après hospitalisation ou en perte d'autonomie.

Elle enregistre 2500 bénéficiaires, et emploie 800 salariés.

La présence des administrateurs et leur participation au vote

Le règlement intérieur organise la présence effective des administrateurs et des procédures d'exclusion en cas d'absences répétées.

L'administrateur qui a un intérêt personnel dans toutes opérations ou sur tous sujets ayant un lien avec l'organisation ne participe ni au débat ni au vote.

La présence de personnes autres que des administrateurs

Les séances du conseil ne sont ouvertes qu'aux personnes invitées figurant sur l'ordre du jour fixé. Toute personne invitée qui assiste à une séance est tenue à la discrétion et à la confidentialité.

Des réunions entre des membres du conseil d'administration et ouvertes à des personnes extérieures peuvent se tenir dans un cadre autre que celui des séances du conseil d'administration prévues statutairement.

La présence du directeur opérationnel aux séances du conseil d'administration est un facteur qui favorise la gouvernance.

La rédaction du procès-verbal

Le secrétaire de séance est désigné dans des conditions qui assurent sa neutralité vis-à-vis des administrateurs.

Le procès-verbal de la séance est exhaustif et impartial. Les différents points de vue exprimés et les discussions sont repris dans le procès-verbal dans un souci de transparence.

Les modalités d'approbation du procès-verbal sont prévues dans les statuts ou le règlement intérieur.

Le traitement de l'information permettant la validation de la stratégie, le contrôle et la surveillance des missions

Le président s'assure de la qualité des échanges et des débats, y compris dans le cas spécifique de mise en place d'un comité stratégique.

Un ordre du jour ouvert sur tous sujets (« questions diverses ») peut permettre plus aisément au conseil d'administration de remplir sa mission de surveillance et de contrôle.

- Des rapports mensuels ou trimestriels sur l'activité – assortis d'indicateurs pertinents, notes de synthèse ou analyses – sont communiqués aux administrateurs pour permettre un fonctionnement efficace du conseil d'administration.
- Les rapports rendent compte des opérations menées.
- Toutes modifications significatives, quantitatives ou qualitatives, dans la présentation ou sur le fond (indicateurs, méthodes, référentiel…) sont examinées par le conseil d'administration.

L'examen des documents par le conseil d'administration est approfondi lors de la validation des comptes annuels ou semestriels.

- Les rapports d'activité et financiers sont cohérents entre eux.
- Les analyses et les développements sont conduits selon les axes du projet associatif ou de fondation.

- Le contrôle porte sur les informations qualitatives et quantitatives communiquées.
- Les modifications significatives donnent lieu à une information spécifique sur les motifs qui ont conduit aux changements et notamment les changements comptables.

LE COMITE DE LA CHARTE

Importance du conseil

Le rôle clef du conseil d'administration dans la gouvernance est souligné par le Comité de la charte puisque :

• « les rapports du censeur et de la commission de surveillance, ainsi que la décision qui en résulte, relatifs au renouvellement de l'agrément comme membre du Comité de la charte de déontologie doivent être communiqués à l'organe collégial. »

et que d'autre part :

• « le président de l'organisation membre invite le censeur à une séance du conseil d'administration chaque année en tant qu'observateur. Le censeur ne prend pas part aux discussions sauf demande expresse du président de séance. »

Les comités de conseil, l'administrateur missionné, l'expert indépendant

Le recours à l'expertise

La complexité de l'environnement – notamment législatif et social – nécessite pour le conseil de disposer d'appuis opérationnels.

La mise en place de comités de conseil ainsi que le recours à un administrateur missionné ou à un expert indépendant s'apprécient en fonction de la taille de l'association, de sa culture et de son environnement.

Dans les organisations significatives, complexes ou comportant un grand nombre de parties prenantes, le conseil d'administration a recours à des comités de conseil.

La position des comités de conseil par rapport au conseil d'administration

Il convient de ne pas confondre les comités de conseil avec les comités du conseil, émanation du conseil.

La vocation des comités est de préparer le travail du conseil d'administration et de lui apporter un éclairage sur des questions complexes aux fins d'assurer la qualité de ses délibérations et prises de décision.

Le recours aux comités crée un champ d'intervention et d'information possible hors la présence du directeur opérationnel. Les avis des comités de conseil ne sont que consultatifs. Le conseil rend compte des activités des missions spécifiques ou des comités à l'assemblée.

LE COMITE DE LA CHARTE

Conseils spécialisés

Le Comité de la charte impose les règles suivantes concernant le rôle respectif du conseil d'administration et des conseils spécialisés externes :

- « les comités impliqués dans le financement des missions sociales : principes fondamentaux » ;
- « les dispositions évoquées par la charte sont publiques et font l'objet d'un règlement que l'organisation tient à la disposition de tous et en particulier de ses donateurs. »

Il précise notamment les domaines dans lesquels le conseil d'administration (ou l'instance collégiale qui en tient lieu) s'interdit de prendre une décision sans avoir au préalable recueilli les avis du comité consultatif. Il définit en outre les informations que l'organisation fournit au comité consultatif quant aux réalisations des actions qu'il a recommandées. L'organisation veille tout particulièrement à ce que les informations qu'elle diffuse sur ses comités

consultatifs, et notamment sur l'étendue de leurs pouvoirs, soient conformes à la réalité.

Les règles communes aux comités de conseil (liste non limitative)

Leur mission est fixée par le conseil d'administration.

La composition des comités est librement définie par le conseil d'administration : nombre de membres, présidence, compétences, qualités requises (administrateurs, cadres dirigeants, personnalités extérieures), conditions de nomination et durée.

Le recours à une personnalité extérieure pour assurer la présidence du comité renforce la capacité du conseil d'administration à favoriser l'expression de la pluralité des points de vue.

Le mode de fonctionnement des comités de conseil est collégial.

La rémunération des intervenants extérieurs est fixée par le conseil d'administration.

Fondation de France

Les différents comités de conseil

Le comité financier, prévu dans les statuts, élabore la politique de placement proposée au conseil, et prépare les suivis des résultats des gestionnaires choisis par appel d'offres.

Des comités de programmes – au nombre de 19 – comportent des membres nommés par le président pour un mandat de trois ans renouvelable une fois et des personnalités expertes. Ils sont créés selon les axes d'intervention : enfants, personnes âgées, recherche médicale, culture, environnement. Ils donnent des avis sur les orientations politiques dans le domaine concerné et la sélection des dossiers à financer.

Des comités régionaux – au nombre de sept – instruisent les dossiers et leurs financements; ils sont composés de bénévoles nommés pour quatre ans, renouvelables une fois.

Approbation et signature de l'engagement financier par le président.

Fondation pour la recherche médicale

Règles communes aux comités consultatifs

Informer le conseil de surveillance de ses positions concernant les grands axes de la politique de la FRM.

Durée du mandat de quatre ans, renouvelable trois fois sauf pour le conseil scientifique.

Renouvellement des membres par moitié tous les deux ans.

Membres réputés démissionnaires après trois absences consécutives sans motif valable.

Réunion au moins deux fois par an, à la demande de son président ou du directoire, et pour le conseil scientifique, réunion au moins quatre fois par an.

Ordre du jour établi conjointement par le président du comité et le membre du directoire ; pour le comité scientifique, ordre du jour établi par le président du conseil scientifique.

Recours à l'assistance d'experts extérieurs, consultation et invitation de toute personne en raison de ses compétences (sauf cas du conseil scientifique).

Compte-rendu établi par le membre du directoire et validé par le président du comité, et adressé dans les cinq jours ouvrables au conseil de surveillance.

Les attributions spécifiques des comités du conseil

Le comité d'audit traite de l'arrêté des comptes, du contrôle interne et externe, des risques. Il intervient également pour la sélection des commissaires aux comptes et des conseils, et veille à leur indépendance.

Le comité des rémunérations fixe les règles de rémunération du directeur opérationnel ainsi que des principaux cadres dirigeants. Il évalue l'équilibre des rémunérations en fonction des responsabilités et de l'efficience de la personne.

Le comité de nominations examine la composition du conseil d'administration, définit les profils des mandataires sociaux et des dirigeants, fixe des méthodes de sélection des candidats. Il procède aux entretiens et conduit le processus de sélection des candidats.

Le comité stratégique peut assister le conseil lorsque les activités de l'organisation requièrent un niveau d'expertise élevé ainsi que pour des missions axées sur du développement.

Fondation pour la recherche médicale

Le comité d'orientation

Rôle consultatif auprès du conseil de surveillance :

- mission d'assistance auprès du conseil de surveillance dans le développement de la Fondation à long terme ;
- examen des problèmes posés par le développement de la FRM sur le plan de la communication et de la collecte à partir des axes présentés par le président du comité d'honneur et d'orientation et le membre du directoire chargé des ressources ;
- information sur les actions en cours, suggestion d'actions nouvelles et examen des relations de la FRM avec les donateurs et le grand public.

Composition :

- vingt membres au plus, choisis par le conseil de surveillance parmi les personnalités œuvrant en faveur de le FRM ou lui ayant rendu des services éminents ;
- deux collèges : dix membres au plus constitués de membres fondateurs, présidents d'honneur et de personnalités émérites liées à la Fondation ;
- quatorze membres au plus choisis parmi les donateurs et partenaires : dirigeants d'entreprises et partenaires soutenant l'effort de la Fondation ;
- un président nommé par le conseil de surveillance parmi les membres du conseil de surveillance.

Médecins du monde

Le comité des donateurs

Rôle : avoir une attitude vigilante et critique :

- objectif : apporter de la transparence aux donateurs sur la collecte, l'utilisation des fonds, l'appréciation des actions menées ;

• intervention sur le plan opérationnel et financier.

Composition et fonctionnement :

• douze membres choisis en assemblée générale et renouvelés par tiers tous les deux ans à partir de candidatures formulées à l'occasion des rencontres auxquelles tout donateur est invité ;

• contacts avec les membres du conseil et les dirigeants, invités permanents au conseil d'administration avec voix consultative.

Missions d'évaluation sur le terrain :

• compte rendu aux donateurs de son action dans le journal des donateurs ;

• présentation d'un rapport annuel de mission au président et à la direction générale, puis à l'assemblée générale.

Fondation pour la recherche médicale

Le comité financier

Rôle consultatif auprès du conseil de surveillance :

• établissement du règlement comptable dans un souci de transparence ;

• examen des budgets annuels et des comptes emplois ressources et avis rendus avant approbation par le conseil de surveillance ;

• participation et suivi des placements financiers conçus par le directoire.

Composition :

• sept membres au plus choisis par le conseil de surveillance parmi des personnalités compétentes.

• le président est le trésorier de la FRM.

Fondation pour la recherche médicale

Fixation des rétributions

À chaque exercice, évaluation de l'action du directoire et de tous les administrateurs par le président du conseil de surveillance, assisté des présidents des comités de gouvernance.

Fixation, sur ces bases, des rétributions des membres du directoire.

Chapitre VII

La répartition des rôles entre le président et le directeur opérationnel

Il s'agit :

- d'organiser les relations entre le président et le directeur opérationnel (en général un salarié), en respectant la primauté du premier sur le second, mais dans un esprit de dialogue et de respect mutuel ;
- de fixer les responsabilités respectives et la répartition des fonctions ;
- de garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes sur les relations entre le conseil d'administration et l'équipe opérationnelle (cadres salariés en général).

Points clefs

Le rôle du président

- un rôle de garant de l'indépendance et de l'équilibre des pouvoirs ;
- un rôle moteur dans l'organisation des travaux du conseil d'administration ;
- un rôle de coordination en dehors du conseil d'administration ;
- un rôle d'impulsion dans l'organisation.

Le rôle du directeur opérationnel

Le directeur opérationnel assume :

- un rôle exécutif mais subordonné ;
- la relation avec le conseil d'administration et le président.

Le protocole entre le président et le directeur général/délégué général

La formalisation de la lettre de mission du mandataire social

Le rôle du président

Le rôle de garant de l'indépendance et de l'équilibre des pouvoirs

Le président incarne et exerce sa fonction dans le respect des principes d'indépendance. Il n'a pas un rôle opérationnel.

Le président s'assure de l'équilibre du conseil d'administration (compétence, indépendance, renouvellement). Il est de sa responsabilité de veiller à ce que les administrateurs soient disponibles, compétents et informés et qu'ils assument effectivement leurs missions.

Il veille à écarter le risque d'une « direction de fait ».

Le président

Le président est nommé par le conseil pour la durée de son mandat d'administrateur. Il peut être révoqué par le conseil ou par l'assemblée générale en tant qu'administrateur.

Le choix est porté à la connaissance des membres dans le rapport annuel présenté à l'assemblée l'année suivante.

Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux dont il est le garant : l'assemblée générale et le conseil d'administration, et à la relation avec les commissaires aux comptes .Il veille au respect des formalités et des obligations relatives aux conventions conclues avec les mandataires.

Le président représente de plein droit le conseil d'administration et non pas l'association, sauf disposition statutaire expresse.

Il a un rôle de représentation, d'organisation et de surveillance.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Il veille à ce que les administrateurs disposent de toutes les informations permettant une prise de décision éclairée.

Il supervise le processus de recrutement, d'évaluation et de rémunération du directeur opérationnel, ainsi que de sa révocation .Le directeur opérationnel n'est donc pas nécessairement proposé par le président.

Un rôle moteur dans l'organisation des travaux du conseil d'administration

Le président s'assure que tous les sujets importants ont été portés à l'ordre du jour.

Il organise les travaux dans les meilleures conditions d'efficacité.

Il donne aux administrateurs toutes les informations pertinentes aptes à susciter la réflexion et ce, dans les temps voulus pour qu'ils soient en mesure de préparer la séance.

En séance, il suscite les débats sur les points majeurs et structurants. Il octroie un temps de parole équilibré à chaque administrateur pour permettre à chacun d'entre eux d'exprimer son point de vue.

Un rôle de coordination en dehors du conseil d'administration

Il coordonne le travail entre le conseil d'administration, les administrateurs, la direction opérationnelle et, le cas échéant, avec les comités de conseil ou les experts *ad hoc*. Il s'assure que l'organisation en place favorise l'information entre tous ces acteurs.

Il conduit les évaluations annuelles : l'évaluation de la performance du conseil d'administration et celles des dirigeants opérationnels, hors leur présence.

Il met en place un plan de rotation des fonctions et de succession des mandats y compris pour lui-même, en prenant des mesures appropriées en toute impartialité et sans contrevenir aux dispositions statutaires.

Un rôle d'impulsion de l'organisation

Il suscite les échanges avec l'ensemble des dirigeants et crée des relations de confiance. Il développe des relations de confiance avec le directeur

opérationnel. Il veille à la transparence de l'information vis-à-vis des membres.

Le rôle du directeur opérationnel

Le directeur opérationnel (terme générique pour désigner la personne en charge de l'exécution des décisions prises par l'organisation et sa gestion quotidienne) est en général un salarié. Son titre varie d'une organisation à l'autre (directeur général, délégué général…).

Le directeur opérationnel

Le directeur opérationnel (salarié ou non salarié) est nommé ou recruté et révoqué ou licencié par le conseil d'administration.

S'il est salarié, il est protégé par la législation du travail en vigueur.

Il est responsable de sa gestion devant le conseil d'administration.

Il peut disposer d'un certain pouvoir de représentation de l'association à l'égard des tiers.

Un rôle exécutif mais subordonné

Le directeur opérationnel est chargé d'appliquer la politique définie par le conseil d'administration.

Il dispose d'un pouvoir hiérarchique sur la structure de l'organisation : il organise, coordonne et contrôle l'ensemble des services du siège, les établissements et les structures opérationnelles.

Le conseil d'administration exerce un pouvoir de contrôle sur le directeur général.

La relation avec le conseil d'administration et le président

Il rend compte au conseil d'administration de ses actions.

Il ajuste son action en prenant en compte le devoir qui lui est fait d'informer prioritairement les membres du bureau et par extension l'ensemble du conseil. Il veille à transmettre toutes informations perti-

nentes au président pour permettre au conseil d'administration d'exercer sa mission.

Le règlement intérieur précise l'organisation et les processus qui assurent la communication de l'information et les échanges entre le conseil d'administration et ses représentants (comités...).

Fondation de France

Le directeur général

Nomination par le conseil d'administration sur proposition du bureau.

Direction de la structure exécutive, délégations de pouvoirs pour les actes courants, subdélégations à certains collaborateurs.

Participation au conseil et au bureau. Présentation au bureau et au conseil de la stratégie à mettre en œuvre, de la politique de communication, les comptes et les budgets.

Représentation de la Fondation de France dans les instances où le président n'est pas présent.

Le protocole entre le président et le directeur général/délégué général

Le protocole permet de préciser :

- la prééminence du président du conseil d'administration, sur un plan protocolaire ;
- l'organisation des relations entre le président et le directeur opérationnel.

Il fait partie du règlement intérieur.

Le représentant légal de l'association

Les associations n'ont pas de « représentant légal » défini légalement.

Le président (lorsqu'il existe) est un mandataire mais non nécessairement le représentant légal.

En l'absence de dispositions statutaires qui lui confèrent le pouvoir de représenter l'association dans tous les actes de la vie civile, le président ne peut donc agir au nom de l'organisation que s'il en a reçu délégation (ponctuelle ou permanente).

La délégation doit être dans tous les cas conforme aux statuts, qui peuvent comporter des dispositions restreignant les pouvoirs ou les délégations par des clauses limitatives (par exemple : décision du conseil d'administration pour la représentation de la société en justice, pour les licenciements…).

La formalisation de la lettre de mission du mandataire social

La formalisation d'une lettre de mission du mandataire social permet de définir dans un cadre clair le rôle et les responsabilités dévolues.

Elle comporte un préambule sur les principes d'indépendance, de respect, de collégialité, d'équité des mandataires sociaux et sur les obligations de transparence et d'information. Elle décline l'application des principes selon la structure de l'organisation pour garantir l'exercice des obligations dévolues. Elle précise les modalités de résolution des conflits de périmètre des interventions.

La charte éthique est annexée à la lettre de mission.

Chapitre VIII

Le bureau – organe opérationnel entre le conseil d'administration et la direction

La constitution d'un bureau vise à organiser les relations entre le conseil d'administration et la direction opérationnelle dans un cadre clair.

Points clefs

Le bureau, un rouage essentiel.

Le rôle du bureau au regard des enjeux de la gouvernance.

La relation du bureau avec les administrateurs.

Un exemple possible du rôle et des attributions du bureau.

Les processus clefs de gouvernance placés sous la vigilance du bureau .

Appui possible : des commissions *ad hoc*.

Le bureau, un rouage essentiel

Le bureau constitue un rouage essentiel dans les organisations de taille significative ou dont l'activité est complexe et qui comportent un grand nombre de parties prenantes.

Le rôle du bureau au regard des enjeux de la gouvernance

Le bureau est une garantie de transparence et d'efficience entre les différentes fonctions exécutives.

Le bureau est une instance qui favorise les échanges d'informations et les contacts entre le président et le directeur opérationnel.

La présence du directeur opérationnel au sein du bureau est nécessaire.

Les membres du bureau doivent être assurés du plein exercice des responsabilités attachées aux fonctions dévolues au bureau.

Le bureau exerce ses fonctions dans le respect de la collégialité, dans le respect des pouvoirs propres à chaque fonction. Les règles du jeu sont clairement définies.

Les attributions du bureau portent sur des sujets d'actualité comme de fond. Elles sont fixées, ainsi que les règles de fonctionnement, par les statuts ou le règlement intérieur selon l'orientation souhaitée.

La relation du bureau avec les administrateurs

Un compte rendu des rapports ou notes d'analyse établis par le bureau est adressé aux administrateurs après chaque réunion pour leur permettre de suivre les débats et les orientations envisagées.

Un exemple possible du rôle et des attributions du bureau

Rôle

Permettre au conseil d'administration d'assurer sa mission de façon structurée et d'exercer sa mission de surveillance et de contrôle de façon permanente.

Suivre la mise en œuvre de la stratégie selon des axes transverses à l'organisation hiérarchique.

Mettre en place et suivre des processus d'analyse clefs de gouvernance.

Organiser des réunions mensuelles d'information.

Composition

Le bureau peut être composé comme suit :

- le président du conseil d'administration ou son représentant ;
- le directeur opérationnel ;
- selon l'ordre du jour, le bureau est élargi aux principaux cadres hiérarchiques (opérationnels ou fonctionnels) et aux personnes qualifiées (experts indépendants).

Processus clefs de gouvernance placés sous la vigilance du bureau

Le bureau est investi de plusieurs responsabilités :

- identification et évaluation des risques ;
- gestion opérationnelle des questions éthiques ;
- examen et suivi de la valeur et de la mesure de l'utilité sociétale ;
- traitement opérationnel de l'information et de communication interne et externe ;
- suivi de la mise en œuvre et de l'efficience des missions par rapport aux objectifs stratégiques (objectifs cibles/objectifs réels/objectifs atteints).

Appui possible : des commissions *ad hoc*

Ces commissions *ad hoc* sont constituées dans le but de mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'organisation et d'établir, d'émettre des diagnostics et de communiquer leurs avis au bureau.

Chapitre IX

La procédure de délégation de pouvoirs

Il s'agit de :

- s'assurer du respect des critères de validité de la délégation ;
- examiner le contexte et les conditions d'application de la délégation.

Points clefs

Les critères de validité de la délégation de pouvoirs.

La formalisation de la délégation de pouvoirs.

La procédure de validation des délégations.

Les critères de validité de la délégation de pouvoirs

Pour être valables, les délégations doivent respecter certaines conditions de forme ou de fonds :

- caractère certain, précis, dépourvu d'ambiguïté de la délégation ;
- délégation à une seule personne ;
- capacité du délégant et existence d'un lien de subordination avec le délégataire ;
- acceptation par le délégataire de la délégation et du transfert de responsabilité ;
- compétence et autorité du délégataire dans l'exercice des pouvoirs délégués ;
- existence de moyens adéquats pour pouvoir exercer la délégation.

La formalisation de la délégation de pouvoirs

La rédaction de la délégation doit être précise. Elle doit notamment définir le cadre général et les critères requis :

- désignation de délégant et du délégataire ;
- préambule ou exposé des motifs ;
- date d'effet, durée ;
- signatures du délégant et du délégataire ;
- le délégant ne doit jamais se départir de son rôle de contrôle ;
- le délégataire ne peut être déchargé de son obligation de rendre compte.

Le transfert plein et entier de la responsabilité du délégant au délégataire est subordonné aux mentions suivantes :

- motivation, domaine de compétence de la délégation ;
- conditions de mise en œuvre et moyens mis à disposition ;
- information sur le transfert de compétence et les conséquences en termes de responsabilité (notamment en matière pénale) ;
- formalisation de l'acceptation du délégataire et de sa connaissance du transfert de responsabilité ;
- la faculté de subdéléguer doit être explicite.

Les réglementations applicables doivent être mentionnées.

La procédure de validation des délégations

La procédure de délégation figure dans le règlement intérieur. Lorsque les statuts autorisent la délégation, le conseil d'administration définit la procédure à suivre, qui est ensuite entérinée par l'assemblée. Elle est conforme aux dispositions statutaires.

Le conseil d'administration valide les conditions de mise en œuvre de la délégation.

La délégation emporte l'exonération de la responsabilité pénale pour l'administrateur lorsque l'infraction commise relève du domaine de la compétence déléguée à condition que l'administrateur n'ait pas pris part à l'infraction et ne se soit pas départi de son devoir de vigilance et de surveillance.

Le président s'implique dans le processus de délégation.

Le conseil d'administration examine, sous le contrôle du président, que la délégation n'a pas pour effet d'annuler l'effectivité de l'engagement du conseil d'administration, ni l'expression de la diversité des points de vue.

Le conseil d'administration s'assure que la procuration ne limite pas l'exercice de la responsabilité de l'administrateur délégant (administrateur personne physique) si les délégations sont fréquentes.

Il est utile si nécessaire de faire valider la conformité juridique de la délégation par un expert indépendant.

Chapitre X

La responsabilité de l'administrateur

L'organisation se doit d'informer les administrateurs sur leur responsabilité en matière civile et pénale qui résulte de leur qualité de « dirigeant ». En effet, chaque membre du conseil d'administration – comme de la direction opérationnelle – relève, *en droit*, de la catégorie de « dirigeant ». Cette qualité, et donc cette responsabilité, peut être étendue à toute personne qui *dans les faits* dirige une association ou une fondation : « dirigeant de fait ». Il convient donc d'inciter les administrateurs à prendre connaissance des règles de gouvernance et à se les approprier.

Points clefs

La définition du périmètre de responsabilité entre les différentes catégories de dirigeants, et la maîtrise des risques.

Les conditions d'exercice de la fonction d'administrateur à l'occasion des réunions du conseil.

Les conditions d'exercice de la fonction d'administrateur en dehors des séances du conseil.

La responsabilité encourue par l'administrateur dans le cadre de la délégation de pouvoirs.

La couverture par les assurances des responsabilités encourues.

La définition du périmètre de responsabilité entre les différentes catégories de dirigeants et la maîtrise des risques

Les pouvoirs respectifs des dirigeants doivent être clairement définis dès le contrat associatif ou de fondation que constituent les statuts. Ces pouvoirs peuvent être précisés dans le règlement intérieur.

La mise en place d'une procédure d'évaluation des risques (activités à risques, dysfonctionnements, comportements éthiques) est en soi une garantie contre la mise en jeu de la responsabilité des administrateurs.

Les conditions d'exercice de la fonction d'administrateur à l'occasion des réunions du conseil

Les actes et les comportements lors des réunions du conseil d'administration

L'administrateur est présent aux réunions du conseil d'administration. Lorsqu'il donne procuration à un autre membre, il est préférable qu'il précise ses consignes de vote.

Il s'assure que l'envoi préalable de la documentation relative au prochain conseil d'administration – y compris le procès-verbal de la séance précédente – lui permet d'en prendre une connaissance suffisante et d'arrêter sa position.

Il exerce son temps de parole et contribue aux débats chaque fois qu'il le juge utile.

Il signe un registre de présences à l'ouverture chaque séance.

Il demande à approuver et à signer le procès-verbal d'une réunion s'il a exprimé des points de vue différents de ceux exposés.

Arrêté des comptes

Il s'assure que la convocation est appropriée et qu'il dispose des éléments d'information nécessaires à l'expression de son vote.

Il examine les rapports du commissaire aux comptes.

Il requiert, dans le cadre institutionnel et éthique, du commissaire aux comptes toute information de nature à lui permettre d'éclairer sa compréhension des sujets traités (éléments peu développés, exceptionnels, non cohérents).

Il examine soigneusement les motifs d'un refus annoncé de certification ou de présentation de réserves avant de se prononcer sur l'arrêté des comptes annuels.

Opérations financières

Il s'assure de la régularité juridique de l'opération. Il examine les conséquences à court et long termes.

Désaccord de l'administrateur ou dysfonctionnement de l'organisation

Il motive sa démission.

Il adresse un courrier adressé au président du conseil d'administration.

Il veille à ne pas sortir du cadre de ses responsabilités et n'effectue aucun acte de gestion de nature à aggraver la situation en cas de difficultés financières de l'organisation.

Il requiert de la part du directeur opérationnel une information détaillée et exhaustive des actes engagés notamment pour assurer le respect des engagements financiers vis-à-vis de toute personne morale ou physique.

Il apprécie le risque de mise en cause du conseil d'administration en cas de cessation des paiements.

Les conditions d'exercice de la fonction hors séances du conseil

L'administrateur exerce un contrôle permanent sur la gestion de l'organisation. Il s'informe régulièrement de la situation et de l'activité de l'organisation, au-delà, s'il l'estime nécessaire, de l'obligation d'information incombant au président et au directeur opérationnel.

L'administrateur ne peut donner d'instructions au directeur opérationnel sauf si ce dernier intervient dans le champ d'une délégation du conseil rentrant dans le cadre de ses compétences et attributions.

Il s'exprime librement et totalement sans que cela ne s'apparente à une immixtion dans la gestion.

Il doit réserver ses remarques ou ses critiques aux séances du conseil d'administration.

La responsabilité dans le cadre de la délégation de pouvoirs

La mise en jeu des délégations recouvre des domaines variés comme celui de la sécurité du personnel, l'environnement, la tromperie, le délit de publicité mensongère, la facturation non conforme.

La délégation de pouvoirs faite à plusieurs personnes pour un même travail n'a pas de validité car elle restreint la capacité d'agir des délégataires.

L'administrateur peut s'exonérer de sa responsabilité s'il apporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne compétente qui avait l'autorité et les moyens nécessaires.

S'il a pris part personnellement à l'infraction, il ne peut être exonéré de sa responsabilité pénale du fait de l'existence d'une délégation de pouvoirs.

La couverture par les assurances des risques encourus

L'organisation souscrit un contrat responsabilité civile professionnelle/ exploitation qui couvre la responsabilité qu'elle supporte vis-à-vis des tiers. Le contrat couvre l'organisation contre tous les risques d'indemnisation de dommages causés à autrui du fait de son activité ou de son fonctionnement, et donc y compris du fait de ses administrateurs. Il couvre donc la responsabilité de l'administrateur même si celui-ci est considéré dans la police d'assurance comme un tiers dès lors que la faute ayant provoqué le dommage est imputable à l'organisation.

Une police « responsabilité civile des dirigeants » est par ailleurs souscrite par l'organisation au bénéfice de ses dirigeants, y compris donc des administrateurs. Cette seconde police couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile personnelle des dirigeants (et les frais de procédure en cas de procédure pénale).

Sont toutefois exclues de la couverture, l'indemnisation des préjudices résultant d'une faute intentionnelle des dirigeants – commise dans l'intention de nuire –, les fautes de gestion et les condamnations pénales.

Responsabilités des administrateurs d'associations

Comme tous les dirigeants, les administrateurs d'associations, en leur qualité de mandataires, exposent leur responsabilité personnelle ou collective à l'occasion de l'exercice de leur mandat, pour les dommages causés par leur faute, ou pour les infractions à la loi commises.

La responsabilité est d'ordre civil, pénal et /ou financière.

1. Responsabilité civile

La responsabilité civile (délictuelle et quasi délictuelle) de droit commun – reposant sur l'article 1382 et suivants du code civil (« *tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à la réparer* ») – suppose la commission d'une faute (qui doit être établie de façon certaine, donc « prouvée »), un lien de cause à effet (mais la simple négligence peut constituer la cause) et l'établissement d'un préjudice en résultant.

La victime, qui doit établir la faute et démontrer le préjudice, peut aussi bien être un tiers, les membres que l'association elle-même. C'est classiquement à la victime d'établir le préjudice, la faute, et le lien de causalité. Elle doit établir, devant la justice, l'imputabilité du préjudice à la faute.

L'association couvre normalement la responsabilité des dirigeants et administrateurs lorsque la faute est commise par ceux-ci « dans l'exercice de leurs fonctions », à condition que la faute ne soit pas « détachable de leurs fonctions ». L'appréciation du comportement fautif personnel tient compte des caractéristiques de la fonction (absence de rémunération, absence d'intention de nuire).

Un rappel explicite de cette couverture est utile dans les statuts.

2. Responsabilité pénale

Les textes et la jurisprudence sont respectivement plus légers et plus souples qu'en matière de droit des sociétés.

D'une part, les dirigeants et administrateurs d'une association ne sont passibles que des infractions de droit commun, et non de celles, spécifiques, établies en droit des sociétés (sauf en ce qui concerne les fautes commises dans le cadre d'une émission obligataire). En revanche, en tant qu'employeur, la responsabilité des dirigeants est explicite en cas d'accident relevant d'insuffisance des règles d'hygiène et de sécurité.

Jusqu'au 1er mars 1994, seules les personnes physiques pouvaient être condamnées pénalement ; depuis cette date, les personnes morales peuvent être aussi poursuivies pénalement. L'association est donc responsable des infractions au code pénal résultant de son fait, de ses instances, ou de ses représentants. La responsabilité pénale de l'association n'exclut pas la responsabilité pénale individuelle de ses représentants, si la preuve d'une fraude ou d'un acte sciemment commis est établie

D'autre part, et à titre d'atténuation, tenant compte des spécificités de l'organisation associative (bénévolat), la jurisprudence (notamment Cass. 2ème civile 53 1997 : bull civil II n°67) a admis que l'association répond aussi, en matière pénale, des fautes délictuelles commises par ses dirigeants, pour autant qu'elles ne soient pas détachables des fonctions, ce qui déroge également au droit commun du mandat. Cette dérogation ne vaut en effet que pour les fautes commises par les dirigeants et administrateurs dans le cadre de leur fonction.

Pour les fautes détachables de leurs fonctions, les dirigeants et administrateurs restent responsables pénalement. Sans pouvoir être couverts par la personne morale.

Les principales infractions pénales sont les suivantes : absence de déclaration modificative (statuts, changement de dirigeant, tenue irrégulière des registres de titres), négligence, imprudence ou manquement à une obligation de sécurité, prise illégale d'intérêt, absence de mention selon laquelle les dirigeants ont agi pour le compte de l'association, action sortant de l'objet social, ou bien outrepassant les attributions, faute intentionnelle d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal de leurs fonctions (détournement de fonds à des fins personnelles par exemple), action prise sous le couvert de l'association dans un intérêt personnel, action judiciaire intentée au nom de l'association manifestement sans rapport avec l'objet de l'association, contrat passé dans des conditions irréalistes au regard des capacités financières de l'association, organisation de l'insolvabilité pour recouvrer certains impôts, maintien ou reconstitution d'association dissoute, banqueroute ou autre infraction du même type.

3. Responsabilité financière

Les dirigeants et administrateurs sont responsables des dettes de l'association lorsqu'ils les ont explicitement cautionnées, ou, dans certaines conditions, dans le cadre du redressement et de la liquidation judicaire. La preuve du cautionnement se fait par acte authentique ou par acte sous seing privé, dans la condition habituelle (code civil, article 1326).

Lorsqu'une association est en redressement ou en liquidation judiciaire, les dirigeants peuvent être condamnés, s'ils ont commis des fautes, au comblement de tout ou partie du passif ainsi qu'à diverses autres sanctions (obligations aux dettes, faillite personnelle, interdiction de gérer, banqueroute…).

Une forme spécifique de responsabilité existe, lorsque l'association reçoit des fonds publics :

- un dirigeant, même s'il ne les a pas directement maniés lui-même, peut être déclaré comptable de fait de fonds publics pour carence de la surveillance. En ce cas, le dirigeant relève directement d'une chambre régionale des comptes ou de la Cour des comptes ;
- en amont, il peut relever de la cour de discipline budgétaire et financière si la faute concerne l'ordonnancement (l'affectation) des fonds.

4. Recommandations

Un rappel explicite de cette couverture est utile dans le règlement intérieur.

Dans ces conditions, il est important de s'assurer, avant d'accepter un mandat, que l'association a pris une assurance « responsabilités » couvrant ses dirigeants et administrateurs pour leurs fautes civiles, voire pénales (à défaut à tout le moins les frais d'avocat en matière pénale) commises dans l'exercice des fonctions au sein de l'association, et de vérifier les conditions et l'adéquation de la nature des garanties, des montants, des franchises, des plafonds de garantie, de la durée de la police, et des conditions d'application en général. Une attestation d'assurance peut utilement être demandée à la compagnie, par l'intermédiaire des dirigeants de l'association.

Ce type d'assurance s'est développé au cours des dernières années, aussi bien auprès des compagnies d'assurances que des mutuelles, à des tarifs désormais raisonnables. Les tarifs sont fonction de l'activité globale de l'association, du nombre de ses membres et des plafonds de garantie demandés. Il n'est donc pas possible de donner une cotation précise des primes.

Bien entendu, la commission d'une faute détachable de la fonction et intentionnelle peut, du point de vue du dirigeant, être une cause de refus de mise en œuvre de la garantie à son profit.

Une assurance individuelle peut être recherchée, mais dans des conditions plus coûteuses.

Le rôle de « *l'administrateur "indépendant" dans les grandes associations d'intérêt général* » fait l'objet d'un article spécifique en fin d'ouvrage.

Chapitre XI

La charte de l'administrateur

La charte de l'administrateur a vocation à :

- formaliser les droits et les devoirs de l'administrateur ;
- exposer les principes organisationnels qui en résultent.

Points clefs

La nomination de l'administrateur.

La démarche du conseil d'administration à l'occasion de la nomination.

Les principes organisationnels concernant les administrateurs.

La communication sur l'engagement responsable de l'administrateur.

La nomination de l'administrateur

Le conseil d'administration s'assure de la communication préalable d'un curriculum vitae exhaustif et actualisé du candidat. Il confirme à l'administrateur nouvellement nommé la portée et l'étendue de son engagement à l'égard de l'organisation dans une lettre de mission.

La lettre de mission comporte un certain nombre d'informations clefs :

- date d'effet et durée du mandat ;
- évaluation du temps à consacrer à la fonction ;
- attributions particulières ;
- obligation de confidentialité ;

- bénéfice éventuel d'un programme d'intégration et de formation ;
- limitation du cumul des mandats ;
- conflits d'intérêts, assurance responsabilité civile.

La charte de l'administrateur est annexée à la lettre de mission.

Les conflits d'intérêts

L'administrateur s'engage à communiquer au président du conseil d'administration (ou de surveillance) les conventions passées entre lui-même, ses ascendants ou descendants ou toute personne interposée, et qui sont conclues avec l'association, une quasi-filiale ou une structure affiliée.

Il en est de même pour les conventions passées avec toute structure où il exerce un mandat social ou une fonction de dirigeant, de salarié, de client ou de fournisseur privilégié.

La démarche du conseil d'administration à l'occasion de la nomination

Le conseil d'administration procède à la validation préalable de l'adéquation du profil du candidat aux besoins de l'organisation et s'assure de sa disponibilité.

Il joint au projet de résolution soumis à l'assemblée générale une notice bibliographique sur le candidat. La notice biographique précise : l'expérience du candidat, les autres fonctions et mandats qu'il exerce dans d'autres structures.

Il apprécie et souligne l'intérêt de la candidature pour l'organisation.

Les principes organisationnels concernant les administrateurs

À l'égard des administrateurs, le conseil procède à une double démarche d'information et de formation :

- lors de leur prise de fonction, l'information porte sur l'organisation, les secteurs d'activité, les métiers, les problématiques, les risques et responsabilités ;
- la formation est régulière et évaluée selon la complexité et l'évolution de l'activité, de l'organisation et de l'environnement.

Vis-à-vis de l'organisation, les administrateurs s'engagent à maintenir leur niveau de connaissances et d'informations en rapport avec l'exercice de leurs responsabilités.

Le président du conseil d'administration s'assure de la valeur ajoutée du conseil d'administration :

- suivi du maintien de l'indépendance du conseil d'administration ;
- mise en place d'un processus d'évaluation régulier des travaux du conseil ;
- organisation d'un renouvellement régulier des mandats et de son échelonnement et organisation d'un plan de successions ;
- vérification que les informations sur les conventions conclues avec les administrateurs lui sont bien communiquées.

Les conventions entre l'administrateur et l'association

Contrairement aux sociétés par actions et SARL, il n'existe pas de conventions libres dans les associations. Les conventions sont soit règlementées soit interdites.

Toutefois depuis la LSF, une convention règlementée dans une association ou fondation peut échapper à la procédure si elle est courante et conclue à des conditions normales, à condition qu'elle ne soit significative pour aucune des parties intéressées.

Les conventions interdites sont celles interdites dans les sociétés par actions et SARL.

Une convention règlementée n'a pas de par la loi à être autorisée par le conseil d'administration. Toutefois les statuts peuvent le demander.

La communication sur l'engagement responsable de l'administrateur

La charte de l'administrateur fait partie intégrante du règlement intérieur.

La charte de l'administrateur est disponible sur le site Internet de l'organisation.

Le rapport du commissaire aux comptes sur les conventions est disponible sur le site Internet de l'organisation.

La charte de l'administrateur – un exemple

1. Qualités et comportements

Les qualités et comportements attendus sont les suivants :

- intégrité et probité ;
- loyauté et représentation des valeurs associatives ;
- indépendance d'esprit, capacité à exprimer son point de vue en suscitant le débat et à défendre son point de vue et à en exposer les conséquences. Selon l'importance du sujet, il appartient à l'administrateur de solliciter une réunion spécifique du conseil pour examiner les différentes solutions et les voies de recours ;
- confidentialité ;
- défense de l'intérêt social.

2. Compétences

Le parcours professionnel et éthique du candidat administrateur est pris en compte :

- connaissance de l'activité, des enjeux et des risques ;
- capacité à juger, capacité de décision ;
- vision prospective des enjeux, capacité à créer des synergies autour du projet associatif ou avec les partenaires.

Dans un environnement complexe et évolutif, l'administrateur est, de façon permanente, formé et informé, à sa propre initiative ou sous l'impulsion du

président du conseil d'administration aux travers des processus de gouvernance mis en place par l'organisation.

3. Engagement

L'engagement de l'administrateur se traduit par :

- l'adhésion aux valeurs de la structure associative et au projet associatif ;
- la qualité de membre ;
- la disponibilité et l'implication active dans l'organisation, au service du *projet* ;
- la présence effective aux réunions.

4. Devoir d'expression de l'administrateur

L'administrateur s'engage à exprimer clairement son opinion .Dans les cas de désaccord avec le conseil sur des décisions susceptibles de nuire à l'association, il utilise tous les moyens pour convaincre le conseil de la pertinence de sa position :

- il expose les raisons et les conséquences des choix qu'il conteste ;
- il peut demander l'ajournement de la décision ;
- il peut requérir l'avis d'experts ;
- il peut demander la convocation du conseil pour examiner les diverses solutions.

5. La garantie de l'indépendance

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, directe ou indirecte, avec l'organisation de nature à compromettre sa capacité de jugement.

Les différents critères d'appréciation de l'indépendance de l'administrateur :

- l'administrateur ne doit être ni salarié ni mandataire social de l'organisation, d'une de ses filiales ou de structures affiliées (cas des organisations complexes) et ne pas l'avoir été depuis au moins trois ans ;
- il ne doit pas être mandataire social d'une organisation dans laquelle l'association détient un mandat d'administrateur, sauf s'il s'agit d'une quasi-filiale, et ne pas l'avoir été depuis au moins trois ans ;
- les liens personnels ou familiaux font l'objet d'une appréciation au regard du principe d'indépendance ;

• il ne doit pas avoir été auditeur, client, fournisseur, banquier (selon le critère de l'importance significative) de l'organisation, du groupe, des sociétés associées ou affiliées depuis au moins trois ans.

Chapitre XII

La mise en œuvre du projet : le processus stratégique

Un examen, en amont et en aval, pour évaluer la valeur du *projet*, la stratégie associée, ainsi que le résultat des actions engagées.

Une procédure d'aide à la prise de décision du conseil d'administration sur le *projet*, la stratégie et leurs évolutions respectives.

Points clefs

L'élaboration préalable du *projet* : les étapes de la réflexion.

Le processus de mise en œuvre du *projet*.

La mise en place d'une procédure écrite sur le processus.

Le recours possible à un comité consultatif ou scientifique.

La nécessaire réflexion sur les structures qui portent le *projet*.

L'élaboration préalable du projet : les étapes de la réflexion

Deux étapes sont à distinguer.

La démarche interne, qui comporte elle-même différentes étapes :

- réflexions préalables, échanges concertés à partir des aspirations formulées par les initiateurs ;
- identification des valeurs et des objectifs ;

- diagnostic de faisabilité formalisé, élaboration de plans d'actions ;
- identification préalable des partenaires à associer.

La démarche externe, qui est structurée selon des principes précis :

- en amont du projet : recherche d'adhésion des partenaires à associer et consultations ;
- élaboration de supports de communication clairs et structurés à destination des parties prenantes : pouvoirs publics, entreprises…
- identification des conditions de réussite du *projet* ;
- définition des attentes et besoins exprimés par les parties prenantes ;
- identification des points forts et points faibles de l'organisation relevés par les parties prenantes.

Unicef France

Projet de stratégie 2008-2009-2010 pour les programmes Unicef France

Objectif global :

- développer et ancrer une identité programmatique à l'Unicef France ;
- harmoniser la nature des programmes sélectionnés par l'Unicef France ;
- valoriser l'impact, les résultats et les leçons apprises des programmes financés par l'Unicef France ;
- développer les partenariats avec les institutions de coopération françaises et européennes, et certains acteurs internationaux et non gouvernementaux.

Les fonds dédiés à l'appui direct aux programmes doivent être un outil : D'identité ; D'efficacité ; D'impact ; De mobilisation et d'information

Stratégies pour atteindre ces objectifs :

Stratégie 1 - Recentrer l'appui autour des thèmes prioritaires identifiés par l'Unicef France

A. Thématiques prioritaires pour les programmes Unicef France

Axe 1 : unissons-nous pour les enfants contre le sida !

Protection et prise en charge des orphelins et enfants vulnérables affectés par le VIH/sida.

Volet « nutrition » de la prise en charge médicale des enfants infectés.

Lancement de projets pilotes d'accès aux traitements pédiatriques.

Axe 2 : Protection des enfants les plus vulnérables

Protection des enfants affectés par la violence :

- application des principes de Paris : appui aux programmes de libération et de réinsertion des enfants associés aux entités armées ;
- protection et prise en charge des enfants affectés par et victimes de la violence ;
- protection et prise en charge des femmes et des filles victimes de la violence et de l'exploitation sexuelles.

Protection et prise en charge des orphelins et enfants vulnérables affectés par le VIH/sida.

Lutte contre la traite, le trafic et l'exploitation économique des enfants utilisés pour les pires formes de travail.

B. Limitation et concentration de nos appuis « hors priorités » autour de programmes clés

Santé/nutrition : lutte contre la malnutrition en soutenant les approches innovantes.

Projets intégrés Unicef : appui aux réponses Unicef multi- secteurs.

Stratégie 2 - Harmoniser le type, la taille, la portée et la qualité des projets soutenus par l'Unicef France

Projets respectant des critères de qualité.

Projets dont le budget et la durée sont harmonisés.

Projets pour lesquels l'appui de l'Unicef France représente une « entrée critique ».

Une marge de manœuvre pour les innovations et les projets pilotes.

Stratégie 3 - Recentrer notre appui sur un panel plus limité de pays (30)

Zone d'intervention/pays à « taille humaine ».

Privilégier les pays appartenant à la zone de solidarité prioritaire de la France.

Pays les plus vulnérables.

Pays où les CO proposent des approches innovantes et/ou convergentes avec les priorités de l'Unicef France.

Stratégie 4 - Développer une communication interne et externe à l'Unicef France sur notre appui direct aux programmes en privilégiant la mise en valeur des approches les plus efficaces

Communication interne.

Communication externe.

Le processus de mise en œuvre

La mise en œuvre du *projet* se déroule selon plusieurs étapes.

Analyse qualitative du projet

L'élaboration d'une note d'orientation

Identification des besoins initiaux de l'environnement.

Transparence des actions sur la fidélité au *projet*, leur cohérence avec celui-ci et résultats obtenus.

Identification des évolutions constatées.

Vision de l'avenir, valeurs partagées, vocation.

Cohérence avec l'objet social de l'organisation.

Phase préliminaire d'évaluation du cadre stratégique portant sur les points forts et les points faibles

L'évolution possible de l'environnement et les différents scenarii retenus.

Le positionnement de l'organisation :

- logique de spécialité ou de complémentarité, priorité au volume et au nombre ou à la qualité…
- critères pertinents d'évaluation : domaines d'activité, activités, nombre d'usagers…

Le positionnement des différents acteurs :

- partenaires, parties prenantes, concurrents ;
- leurs stratégies, leurs objectifs, leurs caractéristiques ;
- points forts et points faibles.

Phase de construction du diagnostic

Analyse matricielle de l'organisation et des autres acteurs selon des axes stratégiques :

- savoir- faire, produits, services ;
- les secteurs géographiques ;
- les différentes fonctions ;
- les partenaires et financeurs ;
- les utilisateurs, les cibles.

Analyse de la situation actuelle et à terme, synthèses argumentées assorties de documents de travail.

Construction des scénarii possibles :

- scenarii : hypothèse haute, hypothèse basse ;
- plans d'actions associées ;
- contraintes, opportunités, perspectives de croissance, d'alliance…
- élaboration d'un diagnostic sur les différentes stratégies et objectifs associés ;
- hypothèses hautes, hypothèses basses et plans d'actions associés.

Élaboration d'un diagnostic sur les différentes stratégies, objectifs associés.

Phase de validation du projet par le conseil d'administration

Présentation au conseil du dossier d'analyse stratégique.

Réunions de travail au sein du conseil : examen du dossier stratégique, débats.

Adoption par le conseil, dans des conditions collégiales, de la version finale du *projet*.

La mise en place d'une procédure écrite

Une procédure écrite de mise en œuvre est établie, décrivant les étapes clefs suivantes :

- démarche méthodologique assurant la cohérence entre le *projet* et les choix stratégiques (telle que décrite *supra*) ;
- processus assurant la réalisation du *projet*, et comportant définition des critères d'évaluation ;
- critères d'évaluation annuelle et pluriannuelle ;
- méthodes de recensement des résultats et mode de présentation au conseil et à l'assemblée générale.

Le recours possible à un comité consultatif stratégique

Le comité peut être constitué aux fins d'apporter un appui au conseil d'administration.

Un comité consultatif ou stratégique n'a pas vocation à décharger le conseil d'administration de ses prérogatives et responsabilités. Il rend des avis destinés à éclairer le conseil d'administration. Il est composé de façon équilibrée de membres experts indépendants du conseil. Il intervient selon une périodicité adaptée à l'importance de l'organisation et à sa complexité.

Dans les organisations complexes, le comité examine la validité du *projet* et les conditions de sa mise en œuvre. Il procède à l'analyse des grands projets, des orientations, des évolutions et des résultats. Il évalue

les facteurs internes et externes du positionnement des projets comparés à ceux d'autres acteurs, des métiers et des savoir-faire.

La nécessaire réflexion sur les structures qui portent le *projet*

Selon les objectifs stratégiques identifiés comme prioritaires, il est indispensable :

- d'évaluer la pertinence du cadre juridique qui abrite le *projet* et dans quelles conditions ce cadre assure sa pérennité ;
- de rechercher la transparence des axes de développement à travers le choix des structures ;
- de s'interroger sur les conditions de développement du *projet* par le recours à des formes partenariales ou la mise en réseau de *projets* permettant de répondre aux nouvelles exigences économiques.

La société coopérative d'intérêt collectif, une organisation participative originale

Objet : la production ou la fourniture de biens et services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale.

Statut de société commerciale et coopérative.

Affectation d'une part significative de son résultat à des réserves impartageables.

Partage du pouvoir entre bénévoles, salariés, usagers et bailleurs de fonds.

Principe du multi-sociétariat : associe et prend en compte les intérêts de plusieurs types de coopérateurs – salariés, bénéficiaires, bénévoles, financeurs.

Trois types d'associés obligatoires et imposés par la loi incluant des salariés et des bénéficiaires.

Des associés, personnes physiques ou morales, répartis en collèges.

Pour chaque collège, un nombre de voix défini librement dans les statuts, dans les limites prévues par la loi (10 % des voix au minimum et 50 % des voix au maximum).

Institut Pasteur

Le conseil scientifique et le comité d'évaluation de la valeur ajoutée des projets et des hommes

Le conseil scientifique

Rôle :

- évaluer les projets et les hommes ;
- rendre un avis au directeur général sur les questions de politique scientifique, d'organisation et de programmes de recherche et de l'enseignement.

Composition et fonctionnement

Quatre membres élus par les cadres scientifiques supérieurs et exerçant une activité à l'Institut Pasteur depuis trois ans, et huit membres désignés par le conseil d'administration dont quatre choisis au sein du personnel scientifique de l'Institut Pasteur et quatre choisis parmi les personnalités scientifiques n'exerçant pas leur activité au sein de l'Institut Pasteur.

Les membres sont désignés pour quatre ans et renouvelés, pour chaque catégorie, tous les deux ans.

Les pouvoirs des membres sortants ne peuvent être immédiatement renouvelés qu'une seule fois.

Le conseil désigne en son sein et pour deux ans un président qui ne peut être renouvelé que deux ans après l'expiration de son dernier mandat.

Réunions deux fois par semestre sur convocation du directeur général.

L'inscription d'une question à l'ordre du jour est de droit à la demande du tiers des membres du conseil scientifique.

Le conseil scientifique rédige un rapport confidentiel après analyse des rapports d'activité des unités de recherche.

Le comité d'évaluation

Composé d'experts dans le domaine évalué qui sont majoritairement extérieurs à l'Institut Pasteur.

Bilan complet et audition des unités opérationnelles relevant des différents départements de l'Institut. Remise d'un rapport confidentiel au conseil scientifique.

Rythme de révision : tous les quatre ans.

Chapitre XIII

L’évaluation par le conseil de l’efficience de la direction opérationnelle

Le conseil d’administration exerce sa mission de suivi et de contrôle en s’assurant de la mise en place par la direction opérationnelle de processus de validation, de décision et d’adhésion au sein de l’organisation.

Points clefs

Le processus de décision et d’adhésion.

Le processus de validation des projets.

Le processus de décision et d’adhésion

Le conseil d’administration examine les processus mis en place par la direction opérationnelle et son suivi dans les domaines suivants :

- supervision du système de management :
  - arbitrage et choix conformes aux objectifs fixés par le conseil d’administration,
  - problématiques analysées à partir de tableaux de bord pertinents à destination du conseil ;
- responsabilité de la direction opérationnelle : modalités de coordination et d’encadrement ;

- responsabilité de l'encadrement opérationnel :
  – adhésion, engagement à la culture du *projet*,
  – conduite et animation des équipes,
  – analyse des enjeux, opportunités, adaptabilité, réactivité,
  – adhésion à la culture d'efficience, de valeur ajoutée.

Le processus de validation des projets

Le conseil d'administration examine également les processus mis en place par la direction opérationnelle pour la sélection des projets et leur suivi :

- sélection des projets ;
- conditions de validation des grandes lignes des projets ;
- validation des étapes clefs des projets ;
- évaluation budgétaire, allocation des moyens et des ressources ;
- périmètre des responsabilités entre les différents responsables opérationnels ;
- supervision et contrôle de l'application du système de décision.

Fondation Veolia Environnement

Le comité de sélection des projets

Représentativité du groupe

Des représentants des directions fonctionnelles de Veolia Environnement.

Des représentants des branches de Veolia Environnement : Veolia Eau, Veolia Énergie, Veolia Propreté, Veolia Transport, Veolia Water force.

Composition

Des compétences professionnelles diverses, juridiques, financières, opérationnelles, pour une approche globale de la validité de chaque projet.

Chapitre XIV

L'identification et le contrôle des risques de l'organisation

Il s'agit de sensibiliser les dirigeants à la nécessité d'une gestion des risques, et de s'assurer d'une gestion cohérente des risques.

Points clefs

Le périmètre des risques.

La démarche d'identification et d'évaluation des risques.

Le traitement des risques.

Le périmètre des risques

Les risques recouvrent l'ensemble des processus organisés autour du *projet* :

- les orientations données à la stratégie, la nature des besoins identifiés, les métiers, les bénéficiaires, les conditions de déploiement dans l'environnement ;
- le fonctionnement des instances dirigeantes, le management des organisations et des hommes, la capacité à anticiper les évolutions ;
- les actions engagées dans la mise en œuvre des opérations et des projets, la maîtrise de la valeur ajoutée, les formes de partenariats ;
- les fonctions supports et l'équilibre à trouver avec les opérations : les ressources financières, la gestion des compétences, le système d'information, la maîtrise de la communication interne et externe.

La démarche d'identification et d'évaluation des risques

La démarche consiste à :

- mettre en place une procédure d'identification des risques adossés aux choix stratégique, au management, aux fonctions supports et aux projets/missions (comité de pilotage d'identification et de suivi de risques) ;
- établir une cartographie des risques comportant le recensement des risques identifiés ou potentiels, et la hiérarchie des risques majeurs ;
- évaluer le niveau des risques et la réponse pour les réduire à partir de critères permettant de les hiérarchiser : la gravité du risque, et la probabilité de survenance. De ces deux éléments découle la détermination du coefficient de criticité (gravité × probabilité). Le risque résiduel est évalué à travers l'application d'un coefficient de pondération résultant du troisième élément.

Le traitement des risques

Le traitement des risques consiste à :

- définir les risques à traiter en priorité ;
- définir les plans d'actions associés ;
- développer un processus en amont de maîtrise des risques, reposant sur un référentiel et un questionnaire par processus élémentaire ;
- développer une démarche d'identification et d'évaluation permanente des risques associée aux projets et aux fonctions.

Le Comité de la charte

Principes de gestion

Pour les organisations qui font appel à la générosité du public, le Comité de la charte impose des règles concernant la rigueur de la gestion qui doivent être intégrées au projet associatif.

Principes généraux

Les organisations membres s'engagent à utiliser des méthodes de gestion visant à optimiser l'emploi des fonds dont elles disposent.

Dans cette perspective

- elles mettent en place des procédures et des contrôles permettant d'assurer la pertinence et l'efficacité de leur gestion de l'ensemble de leurs structures ;
- elles sélectionnent les prestataires de services ou fournisseurs dans les plus grandes conditions d'objectivité et proscrivent tout lien avec des prestataires de services ou fournisseurs susceptible de remettre en cause le caractère désintéressé de leur gestion ;
- elles s'interdisent toute rémunération de prestataires assise sur les produits de la collecte ;
- elles affectent les produits provenant de la générosité du public conformément à la volonté du donateur ;
- elles vérifient la bonne utilisation des fonds distribués à d'autres organismes *a minima* par la signature d'un accord écrit entre elles et le bénéficiaire.

Chapitre XV

L'analyse de la valeur et la mesure de l'utilité sociétale

Il s'agit de :

- rendre compte à la société civile de la capacité de l'organisation à répondre aux besoins d'ordre sociétal ;
- démontrer l'efficacité des actions menées selon les thèmes clefs définis dans l'analyse de la valeur.

Points clefs

L'analyse de la valeur.

La démarche.

Les thématiques contribuant à l'analyse de la valeur de l'organisation à travers quelques exemples.

La mesure de l'utilité sociétale.

La démarche.

Les critères et les indicateurs de mesure de l'utilité sociétale (développement à travers quelques thèmes).

La mesure de satisfaction selon la typologie des acteurs.

L'analyse de la valeur

La démarche

Elle comporte :

- la mise en place d'une démarche d'évaluation qui met en évidence l'efficience d'une organisation, et la cohérence entre ses structures, son management, ses réalisations, ses valeurs et le *projet* ;
- la démonstration de la valeur ajoutée de l'organisation.

L'orientation de la démarche consiste à exposer et formaliser la valeur ajoutée pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Médecins sans frontières

Un exemple de gestion du retour d'expérience

Plan du rapport critique des opérations menées au Darfour en 2003 et 2004

1. Les principales étapes du conflit et les conséquences sur les populations civiles
2. La revue critique sur :
   - la pertinence de l'opération : timing, population secourue, exposition aux risques ;
   - l'efficacité des secours : stratégie globale, indicateurs, vaccinations, consultations externes, hospitalisations, activités spécifiques ;
   - l'adéquation des moyens ;
   - la politique de communication : les positions de MSF, les réactions à l'extérieur.

« La revue critique des opérations MSF France au Darfour » (100 pages).

Les thématiques contribuant à l'analyse de la valeur de l'organisation à travers quelques exemples

Les thématiques susceptibles d'être retenues sont les suivantes.

Place du projet dans l'environnement :

- réponse à des besoins non couverts, positionnement ;

- valeurs et force de l'engagement ;
- orientations stratégiques : résultats durables obtenus ;
- veille et innovation ;
- la prépondérance des activités non lucratives…

Mise en phase de la gouvernance avec les enjeux de compétence et d'évaluation.

Qualité de l'action :

- organisation, structure ;
- pilotage des projets/missions ;
- système et processus d'information ;
- appréciation de la gestion désintéressée ;
- présence de bénévoles.

La capitalisation des savoir-faire :

- management de la connaissance ;
- gestion des compétences, transmission des savoirs ;
- référentiel des métiers et de leur valeur ajoutée ;
- cartographie des processus d'intervention et des profils, de l'expertise et du bénévolat.

L'évaluation des moyens et compétences non valorisés :

- bénévolat ;
- dons en nature ;
- mécénat de compétences, mise à disposition de ressources humaines ;
- locaux et autres moyens logistiques mis à disposition.

Appréciation de la qualité de la communication interne et externe :

- plan de communication adapté aux différents acteurs ;

- pertinence de l'information, partage et échange, formation ;
- sincérité et pertinence d'un compte emploi annuel des ressources.

Medef

Position sur les relations entre entreprises et ONG

Référence aux trois critères de l'Union européenne : légitimité, capacité et volonté.

L'évaluation par le Medef :

- volonté de l'ONG décelée à travers l'analyse historique ;
- qualité des programmes exécutés, profil des personnes, des opérationnels, de la direction, des publications, analyse critique des supports d'information ;
- échanges d'expériences avec d'autres entreprises.

Perce-neige

La démarche qualité

Application de principes et méthodes du management par la qualité : une démarche active d'anticipation des obligations de la loi du 2 janvier 2002 en matière d'évaluation.

- Évolution des orientations en matière de prise en charge des personnes handicapées ;
- optimisation de la qualité des prestations ;
- amélioration de la visibilité des différents intervenants sur leurs missions ;
- création d'une culture « qualité ».

Une méthode, des indicateurs, des processus vers 520 salariés.

Un projet, prévu initialement sur deux ans, et ensuite une évaluation permanente.

Emmaüs France

Un outil d'analyse des pratiques

Emmaüs France a lancé depuis deux ans une démarche d'analyse des pratiques des associations Emmaüs, dont l'objectif est de vérifier que les pratiques de

celles-ci sont conformes aux règles du Mouvement Emmaüs, et d'identifier également les pratiques innovantes.

Cette démarche a abouti à la réalisation d'un guide, qui est un outil d'auto-analyse pour les associations, mais aussi un guide d'entretien dans le cadre de visites dans les associations réalisées par des équipes indépendantes.

Ce guide permet de passer en revue les pratiques des associations sur les sujets suivants :

- la vie statutaire (fonctionnement des instances statutaires) ;
- la vie associative (projet associatif, modalités de prise de décisions…) ;
- les conditions d'accueil des personnes : compagnons, salariés, bénévoles ;
- la comptabilité et les questions financières ;
- la vie économique ;
- la participation à la vie du Mouvement Emmaüs.

FEGAPEI

Politique des ressources humaines bénévoles

Extrait de l'outil Qualigest, outil d'évaluation des modes de gestion, d'organisation et de prise de décision d'une association sur les bonnes pratiques, à destination des administrateurs, des directions générales et d'établissements, à travers 1200 questions organisées en six fonctions.

Recensez-vous les besoins et les attentes en ressources humaines des bénévoles (compétence, formation) ? Recensement de ces besoins et de ces attentes pour :

- le fonctionnement des instances de l'association ?
- le fonctionnement des activités de l'association ?
- et hiérarchisez-vous ces besoins et ces attentes ?

Définissez-vous les orientations générales en termes de ressources humaines bénévoles ?

Définissez-vous des modalités de mise en œuvre de ces orientations ?

Identifiez-vous les bénévoles pouvant prendre en charge une activité ou une mission ?

Identifiez-vous les ressources bénévoles en dehors de l'association ?

Vous assurez-vous des motivations et des chances de pérennisation de l'engagement associatif de vos bénévoles ?

Réalisez-vous une nomination ou une élection des nouveaux membres ?

Avez-vous une politique de formation des administrateurs ?

Avez-vous défini la politique de formation des autres bénévoles ?

Mettez-vous à disposition des bénévoles des outils nécessaires pour leur permettre d'assurer leurs missions ?

UNIOPSS

Mise en place d'un outil d'évaluation des pratiques associatives

Le guide, son fondement

Énoncer les valeurs structurantes, originalité et raison d'être pour les associations si elles veulent tenir une place particulière dans la société. Ces valeurs, des « spécificités méritoires » définies par François Bloch-Lainé en 1994.

Évaluer la mise en œuvre de ces valeurs.

Évaluer les écarts entre les valeurs annoncées et les pratiques au quotidien,

Valoriser le fait associatif et son sens.

Et, si l'association le souhaite, auto-évaluer son projet associatif, ou le rendre plus visible. Outil interrogatif et non normatif qui permet une auto-évaluation adaptable grâce à un cd-rom interactif.

Un témoignage de la capacité des associations à afficher une éthique et à promouvoir des démarches de projets tournés vers la qualité.

Le guide, son contenu, son architecture

Les onze parties prenantes au projet associatif identifiées.

Les quatre valeurs : la primauté de la personne, la non lucrativité, la dynamisation du tissu social, la fonction d'avant–garde.

Les quarante engagements au croisement des parties prenantes avec chaque valeur structurante.

Les questions à se poser à partir de ces engagements

Extrait du guide « L'ambition associative. Guide pour interroger nos pratiques ».

La mesure de l'utilité sociétale

La démarche

La démarche consiste à déterminer des critères et les indicateurs associés, qualitatifs et quantitatifs, pour mesurer dans la durée l'efficience de l'organisation, et à rendre compte aux parties prenantes associées des résultats.

Les critères et les indicateurs de mesure de l'utilité sociétale

Les critères et les indicateurs sont développés à travers quelques thèmes.

Le *projet* et la stratégie

Il convient d'évaluer le *projet* et la stratégie du point de vue de l'organisation par rapport aux besoins de la société civile :

- la réponse adéquate à un besoin précis :
  - définir et formaliser la typologie des prestations, des actions, des bénéficiaires,
  - définir à partir de la typologie, le référentiel des critères la caractérisant et leur relation avec les valeurs spécifiques de l'organisation,
  - discriminer et formaliser également les critères de complémentarité ou de différenciation par rapport aux actions couvertes par d'autres acteurs ;
- la mesure de l'évolution entre les objectifs stratégiques prévus et réalisés :
  - décliner le référentiel des critères à travers des indicateurs techniques caractéristiques : quantité, volume, durée, secteur géographique,
  - hiérarchiser selon les objectifs et les priorités, les indicateurs de premier rang et ceux de deuxième rang en tenant compte notamment des objectifs à court ou moyen terme,
  - identifier ensuite les indicateurs-référents qui permettront le suivi de l'utilité sociétale dans la durée et la mesure de l'impact sur l'envi-

ronnement tels que le nombre de bénéficiaires ou le nombre d'implantations, les moyens mis à disposition, les profils et expériences, la structure et le profil de l'encadrement ;

- la mesure de la capacité d'anticipation et d'adaptation, de développement du *projet* et de la capacité à se développer en réseau :
  - identifier et lister les actions entreprises, à tous les niveaux de l'organisation, les plus représentatives,
  - hiérarchiser les actions engagées selon qu'elles permettent une évaluation sur la durée tels que activités de veille et de développement, partenariats, autres actions de terrain,
  - définir les indicateurs référents.

La gouvernance

La mesure de l'efficience de la gouvernance consiste à :

- définir les critères d'efficience de la gouvernance :
  - transparence,
  - qualité de la communication,
  - degré d'implication, stabilité, fiabilité ;
- définir les indicateurs référents qui permettent de mesurer sur la durée les résultats :
  - nombre d'administrateurs indépendants,
  - structure et nombre de décisions stratégiques,
  - nombre de renouvellements,
  - indicateurs de transparence dans les rapports ;
- s'assurer de la cohérence du choix de ces indicateurs par rapport à ceux retenus pour l'évaluation du conseil d'administration et dans le rapport sur la gouvernance.

La maîtrise de l'action

L'évaluation de la maîtrise de l'action suppose :

- d'évaluer les plans d'actions prévus et réalisés à partir d'indicateurs référents. Quelques exemples de critères : évolution des plans d'actions ; allocation entre les besoins et les ressources ; adaptation des profils aux besoins ; traitement des points critiques.
- d'évaluer la pertinence des indicateurs en cours de mission/projet selon les besoins des parties prenantes, le changement de nature des missions.

La qualité des savoir-faire et des compétences

L'évaluation de la qualité des savoir-faire et des compétences suppose de caractériser le retour d'expérience à partir des référentiels des missions/projets et de leurs acteurs :

- recours à des indicateurs de technicité mesurant la capacité relationnelle et d'échange ;
- recours à des indicateurs de différenciation, de spécificité, de complémentarité, de synergie selon les missions.

L'information et la communication

L'information et la communication peuvent être évaluées autour d'un ensemble de critères clefs : transparence ; organisation du traitement de la communication ; qualité des relations avec les différents acteurs ; capacité relationnelle et d'échange.

Pour ce faire, il convient d'identifier les indicateurs référents : existence d'un plan média, nombre de communications presse, nombre de réunions internes d'information….

La mesure de la satisfaction selon la typologie des acteurs

Cette mesure suppose la mise en place d'indicateurs par catégorie. Ces indicateurs peuvent être les suivants :

- les bénéficiaires : qualité de la prestation ; qualité des relations entre les équipes et les bénéficiaires ; modes de communication adaptés ; information, consultation, ouverture dans le cadre du projet ;

- les partenaires associés : rôle et positionnement clairement défini ; cadre juridique clair ; qualité de la contribution ; capacité au dialogue ; capacité d'adaptation, d'impulsion, opportunités et gestion adéquate des risques ;
- la communication interne et externe : existence d'un plan de communication adapté à chaque acteur ; définition du cadre des relations avec chaque partie prenante ; existence d'outils de gestion de crise et de méthodes de prévention ; degré d'implication des dirigeants dans la communication.

La procédure de suivi de la mesure de l'utilité sociétale

Le suivi de la mesure de l'utilité sociétale comprend les étapes suivantes :

- une définition du champ d'investigation :
  – identification préalable des acteurs : profils, besoins, attentes,
  – les secteurs de l'organisation concernés ;
- un établissement du programme de l'évaluation.

L'établissement de ce programme nécessite de :

- définir la méthodologie :
  – un appui sur le retour d'expérience,
  – des supports et méthode d'évaluation,
  – le recours à un comité *ad hoc* des processus et de mesure de l'utilité sociétale,
  – le recours par celui-ci à des questionnaires, des entretiens...,
  – le recensement des points forts et points faibles à l'issue de la démarche,
  – l'analyse et la hiérarchisation des résultats,
  – la définition des mesures à prendre ;
- désigner les responsables en charge de la mise en place et du suivi de l'évaluation ;

- définir des processus d'information et de validation des étapes par le management.

Le RAMEAU

Comment juger de la pertinence et de la qualité de l'action de l'association ?

Trois points doivent être particulièrement sécurisés.

La vision stratégique, qui permet d'optimiser les ressources à disposition de l'association, d'évaluer réellement la valeur ajoutée des actions réalisées, de fixer une politique claire pour l'ensemble des parties prenantes. Elle permet également de clarifier sa stratégie de développement, notamment en période de profonde transformation du secteur.

L'aide à la décision et la formalisation des orientations, car beaucoup de choix et d'arbitrage se font encore à l'impulsion et à la confiance :

- favoriser un débat argumenté et sécuriser une véritable prise de décision éclairée ;
- recourir à des outils d'aide à la décision ;
- formaliser les choix pour valoriser la valeur ajoutée de l'association auprès des parties prenantes.

Le modèle économique, du fait de la remise en cause des modèles économiques traditionnels des associations et de l'émergence de nouveaux modèles sur la structure des coûts et des revenus.

Chapitre XVI

L'évaluation de la contribution du conseil d'administration

L'évaluation de la contribution du conseil d'administration répond à trois objectifs :

- répondre à la double obligation lui incombant : examen régulier de sa composition et de son organisation, et information des membres de l'association des décisions prises (à ce titre ou en général) ;
- engager une démarche de transparence vis-à-vis des parties prenantes, en affichant clairement les domaines de responsabilité du conseil d'administration et en les faisant partager ;
- communiquer sur le conseil d'administration en le présentant comme un vrai groupe de travail, créateur de valeur.

Points clefs

L'auto-évaluation qualitative du conseil d'administration.

L'évaluation du conseil d'administration avec critères.

L'organisation et la communication des résultats.

Selon la taille de l'organisation et ses enjeux, le conseil d'administration a recours soit à une méthode purement qualitative soit à une méthode dont l'analyse repose sur des bases plus objectives.

L'auto-évaluation qualitative du conseil d'administration

La méthode est interne, sans participation de parties prenantes extérieures au conseil d'administration. Un questionnaire est soumis à chaque administrateur qui a ainsi l'opportunité de faire part de son appréciation personnelle sur le fonctionnement du conseil d'administration.

La démarche peut être complétée par un entretien avec chaque administrateur.

Quelques exemples de questions à se poser

1. La composition du conseil est-elle adaptée au *projet* (expérience, compétence, âge) ?

2. Les administrateurs, dans le cadre des décisions prises, ont-ils pris la mesure de leur responsabilité et de leurs obligations ?

3. Le comportement est-il celui d'une équipe ou bien l'expression de positions individuelles et d'intérêts sectoriels ?

4. L'animation des réunions favorise-t-elle la prise de parole et de vrais débats ?

5.-Le conseil valide-t-il régulièrement ses objectifs, ses missions et ses moyens auprès des membres ?

6. Les ordres du jour, la documentation sont-ils communiqués et préparés suffisamment à l'avance ?

7. La documentation comporte-t-elle des analyses suffisantes ?

8. Le conseil dispose-t-il de suffisamment de moyens pour remplir son rôle de challenger ? la direction opérationnelle ?

L'évaluation du conseil par le recours à des critères

Cette méthode convient aux organisations de taille significative ou comportant un grand nombre de parties prenantes auxquelles elles ont à rendre compte.

La méthode permet de disposer d'une appréciation plus indépendante. Elle requiert la participation des parties prenantes. Participent ainsi à l'évaluation les administrateurs, les dirigeants opérationnels, les parties prenantes associées.

Les questions à se poser

Quelles sont les missions du conseil ?

Caractéristiques précises de ces missions ?

Relation avec le *projet* ?

La méthode, les différentes phases

La méthode d'évaluation comporte différentes phases.

L'analyse préalable :

- établissement des thèmes représentatifs et significatifs des travaux du conseil d'administration, base étalon de l'évaluation ;
- classement des travaux en missions : récurrentes, stratégiques, à risques ;
- les objectifs recherchés par l'évaluation.

La structure du référentiel :

mise en place d'un axe matriciel : missions/processus de travail ;

identification des processus de travail ;

déclinaison des processus en indicateurs de mesure.

Les processus à évaluer

Le processus d'organisation et d'information du conseil.

Le processus de décision.

Le processus d'évaluation des risques des décisions.

Les conséquences des décisions par le conseil.

Les relations avec l'exécutif.

L'information et la transparence vis-à-vis des membres, des dirigeants opérationnels, des partenaires, de la société civile.

Qualité des processus.

Fréquence des évaluations.

L'évaluation proprement dite

Évaluation du degré d'efficience de chaque processus selon une échelle de valeur de 1 à 4.

Rubrique spécifique hors référentiel réservée aux aspects sensibles que la méthode ne permettrait pas de couvrir.

Exemples de critères

La logistique, la présence et l'assiduité, la traçabilité des interventions.

L'accès à l'information, les comités, les experts.

La durée des débats, pourcentage de votes favorables, nombre de votes blancs et d'abstention.

Recours aux compétences et à l'expertise propres de chaque administrateur.

Niveau de dialogue et de l'échange.

L'organisation et la communication des résultats de l'évaluation

La communication de l'évaluation suppose son organisation.

L'organisation peut faire appel à un expert extérieur pour la conception et la mise en œuvre de la démarche. Ce recours à un tiers favorise la liberté d'expression des administrateurs entendus.

La synthèse des travaux est faite, selon les cas par un groupe d'administrateurs sous l'autorité du président ou par un expert extérieur.

L'évaluation est menée de façon régulière, et de manière plus approfondie tous les deux à trois ans.

Le conseil d'administration rend compte à l'assemblée de l'évaluation faite de ses travaux.

Le rapport précise la méthode retenue pour l'évaluation et les thèmes et met en évidence les points forts, les points à renforcer ainsi que les orientations prises.

Chapitre XVII

L'évaluation de la contribution de l'administrateur

Il s'agit :

- d'utiliser au mieux les compétences de chaque administrateur au sein d'un conseil d'administration actif et créant de la valeur ajoutée ;
- de créer une culture et une synergie au sein du conseil d'administration en résonance avec le *projet*.

Points clefs

La démarche.

Les critères.

Les actions à l'issue de l'évaluation.

La démarche

La démarche suppose quatre phases :

- la mise en place d une procédure d'auto-évaluation de l'administrateur ;
- la définition du référentiel. Elle suppose le recours à :
  - – un questionnaire ouvert, comportant deux parties : « analyses » et « commentaires »,
  - – des critères (quantitatifs et surtout qualitatifs) pour mesurer la contribution de chaque administrateur,

- aux documents qui servent de supports à l'analyse : feuilles de présence, procès-verbaux de conseil, missions spécifiques ;
- la détermination d'un processus d'auto-évaluation régulier ;
- l'établissement d'un bilan personnalisé à l'issue d'un entretien avec le président.

Des exemples de critères

Sont susceptibles d'être retenus comme critères d'évaluation :

- **la participation :**
  - l'assiduité,
  - le comportement éthique, l'engagement,
  - le dialogue, la qualité des échanges, l'indépendance d'esprit,
  - la participation aux travaux du conseil ;
- **le champ des interventions :**
  - les conditions d'exercice de la mission, le retour d'expérience,
  - les priorités personnelles données à l'action,
  - la capacité de l'administrateur à intervenir dans les situations difficiles et dans la gestion des risques.
  - Les attentes des administrateurs vis-à-vis du conseil d'administration, les évolutions et les orientations souhaitées.

Les actions à l'issue de l'évaluation

Le conseil d'administration s'efforce, au vu des évaluations individuelles, d'apprécier le bon équilibre de son fonctionnement à travers chacun des administrateurs ; de compléter ou de modifier l'information à destination de l'administrateur ; d'évaluer le programme de formation commun ou individuel ; de définir des objectifs et des missions précises pour chacun des administrateurs en rapport avec son champ de compétence.

UNIOPSS

Appréciation de la partie prenante administrateur

Trois évaluateurs : l'administrateur, un salarié, un partenaire de l'association.

Thématiques des questions organisées autour des valeurs du projet associatif : « primauté de la personne », « non lucrativité et solidarité », « dynamisation du tissu social », « fonction d'avant-garde ».

Appréciation selon une échelle étalonnée en quatre niveaux

- PN pratique non existante ;
- PE pratique émergente ;
- PO pratique organisée ;
- PS pratique systématique.

Les outils proposés

- deux fiches pour recueillir les appréciations des engagements et des pratiques comportant les observations de chaque évaluateur ;
- une fiche permettant à l'animateur de consolider les appréciations des trois participants et de formaliser le diagnostic : total des appréciations selon les quatre niveaux et une partie qualitative exprimée en points forts, points faibles ;
- une fiche de synthèse et de propositions d'actions : diagnostic global sur les engagements les moins bien appréciés et les mieux appréciés, propositions d'actions d'amélioration.

Exemple de questions posées (13 questions) dans la fiche d'appréciation des engagements autour des thèmes

- l'engagement associatif de l'administrateur contribue à développer ses qualités personnelles ;
- l'administrateur témoigne d'un engagement responsable dans une action d'intérêt général ;
- l'administrateur fait le lien entre l'association et la société ;
- l'administrateur suscite, soutient, promeut l'innovation sociale.

Extrait de « L'ambition associative. Guide pour interroger nos pratiques ».

Chapitre XVIII

L'information des membres et le rapport de gouvernance à l'assemblée

Les objectifs poursuivis relèvent de quatre préoccupations :

- rendre compte volontairement, en application du devoir de transparence vis-à-vis des membres ;
- communiquer sur des bases permettant l'exercice du jugement ;
- informer sur le rôle du conseil d'administration, sa valeur ajoutée et son professionnalisme ;
- respecter les droits des membres.

Points clefs

La qualité de membre.

Les rapports annuels et l'information des membres.

Le rapport de gouvernance à l'assemblée.

Les règles de tenue de l'instance de décision et l'exercice du droit de vote.

L'information sur le site Internet de l'organisation.

L'organisation de la communication avec les membres.

La qualité de membre

Le respect des droits des membres a pour contrepartie leur engagement individuel, exprimé lors de leur adhésion, de ne pas exercer un pouvoir de nuisance à l'égard de l'organisation.

Les statuts peuvent fixer les conditions pour devenir membre, y compris l'engagement ci-dessus mentionné.

L'information des membres et les rapports annuels

Les rapports annuels permettent aux membres :

- **d'approuver la nature et le contenu de l'information communiquée dans les rapports d'activité et financier :**
  - cohérence des dimensions données au *projet* avec les objectifs,
  - qualité de l'information, conforme aux standards financiers et aux normes requises,
  - pertinence des analyses exposées dans le rapport financier ;
- **d'être informés sur la cohérence entre le *projet*, la composition du conseil d'administration et le travail de gouvernance, en particulier :**
  - la relation entre le conseil d'administration et la direction opérationnelle, et les processus de décisions,
  - les actions du conseil d'administration,
  - le résultat des décisions prises ;
- **d'être informés de façon exhaustive sur les rémunérations des dirigeants opérationnels ;**
- **d'être informés des projets de résolution déposés par d'autres membres, et de prendre connaissance des rapports du commissaire aux comptes.**

Le rapport de gouvernance à l'assemblée, structure possible du rapport

Dans les organisations de taille significative ou comportant un grand nombre de parties prenantes, il est recommandé d'établir un rapport sur la gouvernance selon les axes suivants.

Cadre et conditions d'exercice de la mission du conseil d'administration :

- composition, formation, compétence, cohérence par rapport aux objectifs du *projet* ;
- fonctionnement du conseil, organisation des réunions, relation avec la direction opérationnelle ;
- nature des missions exercées, part (importance accordée ?) à chacune d'elles ;
- missions des comités de conseil ;
- communication et information, relations avec les différentes parties prenantes ;
- autres thèmes propres à la culture de l'association ou répondant aux exigences conjoncturelles.

Partie du rapport sur la gouvernance à forte valeur ajoutée :

- résultats obtenus des décisions précédemment entérinées ;
- évaluation du conseil d'administration : méthodologie et résultats de la démarche d'évaluation ;
- conséquences de l'évaluation sur l'action à venir du conseil d'administration.

Les règles de tenue de l'assemblée générale et l'exercice du droit de vote

La tenue de l'assemblée générale suppose :

- l'établissement impartial et clair de la liste des votants ;
- le droit ouvert à tous les membres de proposer des résolutions ;
- l'envoi de la documentation dans un délai suffisant avant la tenue de l'assemblée ;
- la limitation « de la chasse aux pouvoirs » ;
- la fixation d'une date limite d'envoi des votes par correspondance, fixée à la date la plus proche de celle de l'assemblée ;
- le choix de méthodes de vote simples, précises et efficaces ;
- l'organisation des votes à partir de documents clairs et précis, la distinction entre pouvoirs en blanc, votes par procuration, votes par correspondance ;
- la recommandation précisant dans la convocation d'adresser la délégation de vote à une personne autre que le président ;
- l'identification des membres votants à partir d'une liste établie à la date d'enregistrement.

L'information sur le site Internet de l'organisation

Cette information comporte au moins :

- les statuts ;
- le règlement intérieur ;
- les résolutions, les rapports d'activité, les rapports des commissaires aux comptes ;
- les lettres aux membres ;
- un site partagé réservé aux membres pour répondre à leurs attentes.

L'organisation de la communication avec les membres

La communication avec les membres suppose :

- un journal d'information à destination des membres ;
- une interface en charge de la relation avec les membres, rattachée à la direction opérationnelle et au conseil d'administration ;
- un dispositif d'information en temps réel de toute information significative.

Chapitre XIX

Les relations avec les parties prenantes

Il s'agit :

- d'assurer la transparence et développer la confiance ;
- de développer dans les relations avec les parties prenantes un esprit de partenariat.

Points clefs

L'évaluation des attentes des parties prenantes.

L'organisation de la maîtrise des relations avec les parties prenantes.

L'évaluation de la contribution des parties prenantes.

L'évaluation des attentes des parties prenantes

L'évaluation de la contribution des parties prenantes au *projet* et la définition de leur mission respective suppose au préalable :

- d'analyser leurs attentes, leurs besoins respectifs en fonction d'un contexte donné ;
- d'évaluer parallèlement les attentes de l'organisation ;
- de définir les réponses adéquates à court et moyen termes dans un plan d'actions ;

- d’établir des contacts réguliers avec celles-ci permettant de valider le plan d’actions.

Les critères émergents des attentes et des contraintes des parties prenantes sont les suivants :

- **secteur public :**
  - mise en évidence de la plus-value associative,
  - inscription d’une logique de résultats dans le projet,
  - démonstration de la capacité d’expertise et des compétences particulières de l’organisation,
  - développement d’une démarche de médiation en cas de difficulté ;
- **secteur privé :**
  - démontrer l’impact des actions de l’organisation sur l’environnement,
  - démontrer sa capacité à décliner ses besoins, à évaluer son action, à anticiper,
  - communiquer à travers des indicateurs qui démontrent son souci de transparence,
  - mettre en avant les profils et les compétences du management,
  - démontrer son utilité entre les vides des politiques publiques et le désintérêt du secteur marchand ;
- **bénévoles et salariés :**
  - définir une politique de ressources humaines : recrutement, sélection, formation,
  - développer la gestion des compétences,
  - définir les rôles et les fonctions respectives,
  - formaliser les droits et les devoirs de chaque catégorie dans des chartes,
  - mettre en place des processus permanents d’animation, comportant information et formation.

IMS – Entreprendre pour la cité

Interface entre le monde associatif et le monde de l'entreprise : un réseau de 160 entreprises

Objectifs

Aider les entreprises à bâtir des démarches d'engagement sociétal, véritablement en phase avec les enjeux et les attentes de la société.

Ouvrir de nouvelles voies de collaboration avec les autres acteurs de la cité.

Développer des initiatives créatrices de valeur pour les territoires où elles sont implantées et génératrices d'une plus grande équité sociale : partenariats de solidarité, adaptation des produits et services aux populations en difficulté, insertion des publics éloignés de l'emploi, promotion de la non-discrimination et gestion de la diversité, soutien au développement socio-économique local, notamment dans les quartiers sensibles.

Rôle et expertise

Aide au montage et à la valorisation des projets des associations.

Accompagnement stratégique et opérationnel d'entreprises mécènes.

Mise en relation des deux partenaires dans une logique gagnant-gagnant.

Organisme de formation

Formations sur l'engagement bénévole et la création/gestion d'associations à la demande des entreprises de son réseau ou de coordination de salariés d'associations.

Medef

Évaluation des ONG identifiées par les entreprises

Analyse de l'historique : suivi des actions et évaluations exécutées.

La transparence dans les résultats et l'organisation générale.

Les statuts, le mode de contrôle financier, les sources de financement.

La qualité des programmes exécutés, le profil des personnels opérationnels et de direction, les publications.

France bénévolat – CERPHI (Centre d’études et de recherche sur la philanthropie)

Contribuer pleinement au projet associatif

Des constats : de nombreux bénévoles ignorent tout du projet de l’association dans laquelle ils sont engagés ou découvrent après coup les orientations décidées. Ils affirment aussi ignorer les modes de décision et de fonctionnement de l’association. Les associations ne proposent pas assez à leurs bénévoles (temporaires ou non) de devenir actifs.

Que soit améliorée la relation bénévoles/salariés

Car elle ne va pas de soi. La multiplication des statuts au sein des associations, le chevauchement des rôles et des responsabilités ne sont pas sans créer nombre de difficultés et de souffrance.

Reconnaître les apports et la place des bénévoles dans le projet associatif

Le « management des ressources bénévoles », centré sur les risques, est encore défaillant ou inapproprié… Le bénévole ne peut être traité comme un salarié. La « reconnaissance » de ce rôle spécifique prendra la forme d’un accompagnement à la prise de responsabilités nouvelles et sera encouragée par la reconnaissance des salariés pour la place tenue et les responsabilités assumées.

La France bénévole, mars 2007 - Les attentes des bénévoles.

UNIOPSS

Le salarié : les questions à se poser

Le salarié est une personne actrice du projet associatif

Considérer le salarié comme une personne, et pas seulement comme un instrument du projet associatif ou comme une force de travail, et lui permettre de développer ses compétences.

Reconnaître la participation de chaque salarié à la mise en œuvre du projet associatif, quelle que soit sa fonction, en respectant ses compétences et l’éthique professionnelle.

Mettre en œuvre des dispositifs permettant de soutenir et de valoriser les initiatives personnelles et collectives des salariés, dans le cadre du projet associatif.

Les rapports entre le salarié et l'association sont explicites et objet de dialogue

Donner au salarié les moyens de comprendre les enjeux de la nature spécifique de l'association.

Positionner clairement dans l'association le statut respectif du salarié et du bénévole.

Créer et garantir les conditions favorisant l'expression individuelle et collective des salariés.

Participer par l'emploi au développement de la solidarité et de l'insertion.

Le salarié est coproducteur de lien social

Créer et garantir les conditions permettant au salarié de situer son action par rapport au quotidien et à son environnement social.

Valoriser vis-à-vis de l'extérieur la participation du salarié à l'action associative.

Le salarié participe à la conception et à la mise en œuvre de l'innovation sociale

Créer et garantir les conditions permettant au salarié d'exprimer son observation des besoins et attentes sociaux.

Créer et garantir les conditions permettant au salarié d'exprimer sa créativité et ses projets.

Analyser les propositions d'innovation des salariés et les inciter à les mettre en œuvre dans le cadre des objectifs associatifs.

UNIOPSS

Le bénévole non élu : les questions à se poser

L'engagement associatif du bénévole non élu contribue à son développement personnel

Considérer le bénévole non élu comme une personne engagée et non une personne d'appoint.

Clarifier et expliciter les droits et les devoirs, les responsabilités au sein de l'association.

Mettre en place des dispositifs de soutien et de formation et les valoriser.

Le bénévole non élu est un acteur du projet associatif

Valoriser et promouvoir l'apport du bénévolat pour l'association et pour le bénévole lui- même.

Identifier et positionner clairement dans l'association le statut et le rôle du bénévole, et par rapport aux salariés.

Donner au bénévole les moyens de comprendre les buts, les actions et la gestion de l'association, et de s'exprimer à ce propos.

L'engagement du bénévole non élu contribue à développer son civisme et sa pratique de la démocratie

Mettre en œuvre un fonctionnement démocratique exemplaire.

Créer et garantir les conditions facilitant l'information, la participation active et les propositions du bénévole et dans la vie sociale interne.?

Favoriser l'engagement civique du bénévole.

Le bénévole non élu participe à l'innovation

Créer et garantir les conditions permettant au bénévole d'exprimer son observation des besoins et attentes sociaux.

Favoriser l'expression des suggestions du bénévole et les relayer au niveau compétent.

L'organisation des relations avec les parties prenantes et leur maîtrise

L'organisation des relations avec les parties prenantes est une condition de leur maîtrise. Elle suppose :

- **la définition d'un processus qualité, comportant :**
  - l'engagement dans une démarche favorisant une connaissance réciproque,
  - l'organisation de réunions régulières propices au dialogue et contribuant à la transparence,
  - l'implication dans cette démarche de la hiérarchie à son plus haut niveau,
  - l'engagement dans un processus partagé de suivi et d'évaluation des relations, des besoins, des attentes, des résultats ;

- **la création d'un référentiel définissant le cadre de relations comportant :**
  – l'inscription des relations durables dans un cadre clair : convention, protocole...,
  – la définition des critères contribuant au succès d'un partenariat,
  – l'assurance préalable du partage d'une éthique commune,
  – la clarification des objectifs poursuivis de part et d'autre,
  – la définition de l'engagement au niveau approprié de management,
  – l'évaluation des moyens mis en communs : humains, financiers et logistiques,
  – la définition par anticipation des critères permettant la gestion des crises.

ORSE

Les partenariats stratégiques

Les objectifs d'un partenariat

Pour les ONG : recherche d'une réelle intégration du projet dans la stratégie RSE, créer un rapport de confiance, d'égalité, de dialogue et de réflexion.

Pour les entreprises : s'engager dans des pratiques socialement responsables, promouvoir ses **valeurs, améliorer son image, sa crédibilité, bénéficier d'une expertise.**

Un apport de compétences réciproques

Compétences spécifiques, formation, sensibilisation et audits.

Quelques exemples : les éoliennes, le micro-crédit…

Les questions à se poser pour réussir un partenariat

Nature du partenariat (expertise, sensibilisation, audit...).

Niveau d'intervention de l'entreprise.

Absence de consensus sur certains sujets entre les différents acteurs de la RSE.

Élaboration d'une convention de partenariat, thématiques

Formulation d'une convention.

Contexte du partenariat et objectifs du partenariat.

Champ d'application du partenariat.

Niveau d'engagement des signataires.

Modalités de mise en œuvre et moyens humains et organisationnels, financiers, suivi du projet.

Procédure de suivi du partenariat, outil d'évaluation.

Implication de partenaires locaux, des salariés et de leurs représentants.

Communication interne et externe et règlement des litiges.

Extrait du Rapport de mission sur les partenariats stratégiques ONG /entreprises, remis au ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (juin 2005).

Medef

Les conditions de réussite d'un partenariat

Appréhender la démarche de manière stratégique, ne pas faire une simple opération de communication.

Être vigilant et exigeant dans le choix des partenaires.

Différencier le dialogue social avec les partenaires sociaux du dialogue avec les ONG.

Veiller dans leurs relations contractuelles à ce que chacun exerce ses missions respectives dans une logique de complémentarité sans chevauchement.

Se fixer dans la mesure du possible une relation à moyen ou long terme avec les ONG.

S'assurer d'une participation équitable des deux partenaires au projet mis en place.

FEGAPEI

La communication à destination des usagers

Avez-vous défini les actions de communication des établissements envers les usagers ?

Avez-vous défini les actions de communication de l'association envers les usagers ?

Avez-vous défini les supports de communication ?

Faites-vous valider les actions de communication à destination des usagers par le conseil d'administration ?

Élaborez-vous par écrit un plan de communication ?

Faites-vous valider le plan de communication par le conseil d'administration ?

Mettez-vous en œuvre la communication selon le plan de communication établi ?

L'évaluation de la contribution des parties prenantes

Cette évaluation suppose :

- la mise en place d'un tableau de bord de suivi et de contrôle de la contribution des parties prenantes ;
- un suivi individualisé de chaque partie prenante : individus, bénéficiaires, institutions, administrations, société civile, secteur public, entreprises privées, organismes internationaux ;
- l'identification de la nature de la contribution de chacune d'elles aux différentes phases du *projet* à travers ses différentes composantes ;
- l'identification des critères quantitatifs et qualitatifs de la contribution ;
- la mesure de l'efficience pour évaluer – dans la durée – les points forts, les points faibles, les résultats de la contribution, et clarifier les orientations.

Médecins sans frontières

Les thèmes de communication

La politique de MSF vis-à-vis des dons :

- l'indépendance ;
- les missions financées ;
- l'utilisation selon les souhaits des donateurs.

La rigueur de la gestion, les objectifs, les processus mis en place.

Les instances de contrôle.

L'information régulière et transparente.

Les principes fondamentaux, les chartes, les projets.

Les ressources financières, les ressources humaines, les rémunérations.

Les différentes structures juridiques de MSF.

La présentation détaillée de l'utilisation des dons pour l'exercice :

- le détail des emplois et les types de projets financés, la part utilisée par rapport au total ;
- le détail des ressources, la part utilisée par rapport au total.

Extrait de la Lettre d'information aux donateurs.

Le Comité de la charte

Information des donateurs

Au-delà des dispositions légales, le Comité de la charte impose une information directe des donateurs qui sont l'une des parties prenantes essentielles de nombreuses associations.

« 2. Et après l'assemblée générale :

À diffuser à tous les donateurs, le compte d'emploi annuel des ressources et le bilan comparés à ceux de l'année précédente dans l'organe périodique de l'organisation ou par tout autre moyen approprié. Afin d'en faciliter la compréhension, ces documents seront accompagnés de commentaires clairs et synthétiques.

Mettre à disposition de toute personne en faisant la demande et par tout moyen approprié, l'ensemble de ces documents (comptes annuels et documents de synthèse, compte d'emploi annuel des ressources et annexes au compte d'emploi annuel des ressources) ».

Annexe 1

Les grandes catégories d'associations et les caractéristiques de leur régime respectif

Me Sylvie Giulj

On distingue quatre catégories d'associations, dont les caractéristiques administratives, juridiques, financières et comptables sont différentes.

Points clefs

Associations non déclarées.

Associations déclarées.

Associations déclarées dont l'activité est reconnue d'intérêt général.

Associations déclarées reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'État.

Associations non déclarées

Admission dans la catégorie

Par les parties signataires de la convention (deux membres au moins ayant capacité à s'engager).

Source juridique

Articles 1 et 2, loi du 1er juillet 1901.

Conditions

Liberté totale sous réserve de :

- licité de la cause ou de l'objet ;
- conformité aux lois et aux bonnes mœurs ;
- absence d'atteinte à l'intégrité du territoire et à la forme républicaine du gouvernement.

Sanction

Nullité et nul effet (article 3, loi 1901).

Pas de personnalité morale ni de capacité juridique

Pas d'effets à l'égard des tiers, la convention lie les seuls membres.

Sur le plan financier

Cotisations des membres

Pas de capacité à recevoir des dons.

Seule capacité tolérée en pratique

Constituer un fonds commun, propriété collective des membres.

Possession de biens, immeubles, propriété indivise des membres

Pas de possibilité de faire appel à la générosité du public (collectes).

Grande liberté d'organisation

Par les statuts ou par le simple contrat fondateur.

« régie… seulement par les principes généraux du droit applicables aux contrats et aux obligations »

Organisation comptable

Pas d'obligations comptables spécifiques.

Dans tous les cas, interdiction de distribuer les actifs aux membres.

Associations déclarées

Admission dans la catégorie

Par les services de la préfecture du siège, tenus de délivrer un récépissé de déclaration si constitution régulière.

Source juridique

Article 5, loi du 1er juillet 1901.

Conditions supplémentaires

Désignation des personnes chargées « de l'administration ou de la direction », en pratique : un président, un secrétaire et un trésorier (seule appellation précisée par la loi).

Publication au JO associations et fondations d'entreprises.

Personnalité morale et capacité juridique

Effets à l'égard des tiers (à compter de la publication, article 5, loi 1er juillet 1901).

Sur le plan financier

Cotisations des membres

Capacité à recevoir seulement des dons manuels, non déductibles.

Capacité de recevoir des dons limitée (article 6, loi 1er juillet 1901)

- dons manuels (= versements exclusivement),
- dons des établissements publics,
- sommes provenant des collectes et quêtes.

Dons non déductibles pour les donateurs.

Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)

Limitée à la capacité de recevoir des dons.

Campagnes nationales soumises à un régime d'autorisation préalable et à des obligations spécifiques de compte rendu.

Peut être un indice de recours à des méthodes commerciales et avoir des incidences fiscales.

Grande liberté d'organisation

Par les statuts (exigés en pratique), sous réserve des informations relatives aux personnes qui « *à un titre quelconque* » sont chargées de l'administration ou de la direction de l'association. Seule, la fonction « trésorier » est mentionnée explicitement par la loi. Mais dans la pratique : un président, un trésorier, un secrétaire.

Organisation comptable

- obligation annuelle de rendre compte par le trésorier ;
- bilan annuel.

Pas d'obligations comptables spécifiques du fait de la déclaration (plan comptable des associations adopté par règlement CRC 99-03).

Nomination d'un commissaire aux comptes (et d'un suppléant par titulaire) pour diverses catégories fixées par la loi :

- activité économique ;
- subventions supérieures à 150 000 euros ;
- émission obligations ;
- appel à générosité du public ;
- prévoyance…

Dans tous les cas, interdiction de distribuer les actifs aux membres.

Associations déclarées dont l'activité est reconnue d'intérêt général

Admission dans la catégorie

Par les services fiscaux du siège.

Source juridique

Articles du code général des impôts instaurant la déductibilité des dons en provenance des :

- particuliers, article 200 CGI ;
- entreprises, article 238 bis CGI.

Conditions supplémentaires

Pour les « *versements effectués au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général de caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, familial ou culturel* ».

En pratique, et en cas de doute, ce caractère est généralement reconnu préalablement par le service spécialisé du CDI du siège de l'association (rescrit possible mais caractère non liant).

D'une façon générale :

- pas d'activité lucrative ;
- gérée de manière désintéressée ;
- administrée à titre bénévole.

Personnalité morale et capacité juridique

Effets à l'égard des tiers (à compter de la publication, article 5, loi 1er juillet 1901).

Sur le plan financier

Cotisations des membres

Capacité à recevoir seulement des dons manuels, **mais déductibles**.

Capacité de recevoir des dons limitée (article 6, loi 1er juillet 1901)

- dons manuels (= versements exclusivement) ;
- dons des établissements publics ;
- sommes provenant des collectes et quêtes.

Dons déductibles pour les donateurs.

En principe, pas de capacité pour recevoir des libéralités (dons et legs par acte notarié), sauf pour certaines associations.

Associations ayant pour objet exclusif : l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale.

Libéralités entre vifs ou testamentaires dans conditions fixées par décret en Conseil d'État.

Conditions d'acceptation (article 6, al 2, loi 1er juillet 1901) : sous réserve d'une autorisation pour leur conservation définitive, donnée en général par arrêté préfectoral ou par décret en Conseil d'État si contestation.

Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)

Limitée à la capacité de recevoir des dons manuels, ou, pour les associations spécifiques, à recevoir des libéralités.

Campagnes nationales soumises à un régime d'autorisation préalable et à des obligations spécifiques de compte rendu.

Peut être un indice de recours à des méthodes commerciales et avoir des incidences fiscales.

Grande liberté d'organisation par les statuts.

Organisation comptable

- obligation annuelle de rendre compte par le trésorier ;
- bilan annuel.

Pas d'obligations comptables spécifiques du fait de l'intérêt général de l'activité (plan comptable des associations adopté par règlement CRC 99-03).

Et nomination d'un commissaire aux comptes (et d'un suppléant par titulaire) pour diverses catégories fixées par la loi :

- activité économique ;
- subventions supérieures à 150 000 euros ;
- émission obligations ;
- appel à générosité du public ;
- prévoyance…

Dans tous les cas, interdiction de distribuer les actifs aux membres.

Associations déclarées reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'État

Admission dans la catégorie

Par décret en Conseil d'État, sur demande adressée au ministre de l'Intérieur (en pratique, l'avis du Conseil d'État est toujours suivi).

Source juridique

Article 10 de la loi du 1er juillet 1901.

Conditions supplémentaires

- doit être déclarée et publiée ;
- période probatoire de 3 ans et présentation de trois exercices comptables équilibrés ;

- par dérogation (rarissime), équilibre financier prévisionnel sur 3 ans assuré dès la création ;
- en pratique, statuts conformes aux statuts types élaborés par le Conseil d'État et publiés par le ministre de l'Intérieur (modèle remanié du 15 octobre 1991) ;
- importance : 200 membres au moins ;
- audience ou rayonnement : doit dépasser le cadre purement local ;
- indépendance.

De surcroît, les statuts types prévoient un règlement intérieur qui n'entre en vigueur qu'après approbation préalable du ministre de l'Intérieur.

Personnalité morale et capacité juridique

Effets à l'égard des tiers (à compter de la publication, article 5, loi 1er juillet 1901).

Sur le plan financier

Cotisations des membres

Capacité à recevoir des dons manuels déductibles, plus capacité à recevoir des libéralités (donations et legs).

Capacité de recevoir des dons limitée (article 6, loi 1er juillet 1901)

- dons manuels (= versements exclusivement) ;
- dons des établissements publics ;
- sommes provenant des collectes et quêtes.

Dons déductibles pour les donateurs.

Capacité générale de recevoir également des libéralités : dons et legs dans les conditions prévues à l'article 901 du code civil (devant notaire).

Conditions d'acceptation : sous réserve d'une autorisation pour leur conservation définitive, donnée en général par arrêté préfectoral ou par

décret en Conseil d'État si contestation (article 11, al 2, loi 1er juillet 1901).

Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)

Pas de limitation quant à l'objet.

Campagnes nationales soumises à un régime d'autorisation préalable et à des obligations spécifiques de compte rendu.

Peut être un indice de recours à des méthodes commerciales et avoir des incidences fiscales.

Pratiquement pas de liberté d'organisation

Conformité à des statuts types élaborés par le Conseil d'État (direction par un président et un conseil d'administration ou par un directoire et un conseil de surveillance, aménagements à justifier strictement devant le Conseil d'État).

Les statuts comportent une clause d'acceptation « des règles de bonne conduite », et l'association est invitée à se doter d'un règlement intérieur préparé par l'organe de direction et adopté par l'assemblée générale.

Adoption et modification du règlement intérieur possible seulement après approbation du ministre de l'Intérieur.

Organisation comptable

- obligation annuelle de rendre compte par le trésorier ;
- bilan annuel.
- Pas d'obligations comptables spécifiques du fait de la reconnaissance d'utilité publique (plan comptable des associations adopté par règlement CRC 99-03), et nomination d'un commissaire aux comptes (et d'un suppléant par titulaire).

Prévoyance…

Dans tous les cas, interdiction de distribuer les actifs aux membres.

Annexe 2

L'administrateur « indépendant » dans les grandes associations d'intérêt général : une contradiction féconde

MICHEL SOUBLIN[1]

Un sondage de novembre 2007 réalisé par TNS Sofres pour le Comité de la charte montre que les Français respectent les organisations qui font appel à la générosité du public. Mais il montre aussi qu'ils sont partagés sur la confiance qu'il faut leur accorder et que les contrôles sur ces organismes contribueraient à accroître leur confiance.

Le développement du concept et du rôle des administrateurs indépendants dans les associations pourrait contribuer à rassurer les Français[2].

On pourrait utilement s'inspirer de l'exemple des sociétés qui font appel à l'épargne publique. Pour améliorer leur gouvernance et pour prévenir les risques de dérives, elles ont beaucoup développé le concept de « l'administrateur indépendant » car les actionnaires eux-mêmes n'exerçaient pas, ou ne pouvaient pas exercer, pleinement leurs droits résultant de l'assemblée générale. Le rôle de cet administrateur indépendant est de

1 Président du Comité de la charte du don en confiance. L'auteur n'engage pas la responsabilité du Comité.
2 Certaines associations le pratiquent déjà.

prendre en compte et de faire respecter l'intérêt de toutes les parties prenantes. Des définitions de l'indépendance ont été formulées, par exemple celles des rapports Viénot ou du New York Stock Exchange. On a obligé les sociétés à établir et à publier la liste de leurs administrateurs indépendants. Il est aujourd'hui admis que les membres du comité d'audit du conseil d'administration doivent être des administrateurs indépendants. Tout ceci a contribué à restaurer la confiance des investisseurs dans les sociétés après les scandales du type Enron, Parmalat, Worldcom, Tyco, etc.

Or pour une association aussi, le terme d'administrateur indépendant est une contradiction.

Une association est un groupe de personnes, les « membres » (ou les « adhérents », mais on utilisera ici le terme de membre pour simplifier), qui s'associent dans le but de réaliser un objectif en commun. Il n'y a aucune raison que des tiers interfèrent. Puisque c'est entre ces membres, et eux seuls qu'il y a un intérêt commun. Le processus démocratique de l'élection à l'assemblée générale conduit souvent à élire « le plus militant d'entre nous ». Cette logique est acceptable s'il s'agit d'une association qui ne sert que les besoins de ses membres, par exemple une association d'anciens élèves ou un groupe de randonneurs puisqu'il n'y a qu'une catégorie de partie prenante : les membres[3].

[3] Pour les fondations qui, par construction, n'ont pas de membres, la question de l'administrateur indépendant se pose formellement de façon différente. Mais dans la pratique, et surtout pour celles qui font appel à la générosité, les mêmes questions peuvent se poser.

Pourquoi les assemblées générales devraient-elles prendre conscience du problème et élire des administrateurs indépendants, au moins dans une certaine proportion ?

Pour prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes

À partir du moment où une association est d'intérêt général et d'une certaine taille, sa responsabilité s'élargit à bien d'autres parties prenantes que ses seuls membres et notamment :

- les bénéficiaires de ses services (par exemple : les exclus, les personnes démunies, déplacées, victimes de conflits armés, handicapées, malades, etc.) ;
- les donateurs, si cette association fait appel à la générosité du public ;
- les bailleurs de fonds institutionnels : État, collectivités locales, Union européenne… ;
- la direction et le personnel de l'association ;
- l'État, comme garant de l'intérêt général ;
- etc.
- Dans sa gouvernance, l'organisation doit prendre en compte la diversité des intérêts, parfois contradictoires, de ces différentes catégories, parfois au-delà des droits que la législation leur confère. Les membres, en assemblée générale, élisent un conseil d'administration (CA) pour faire définir la stratégie de l'association et en contrôler l'application. C'est l'organe clef, décisionnaire dans l'animation et le contrôle de l'association. Certains des membres peuvent avoir la compétence nécessaire et tant mieux, mais ce n'est pas sûr. Mais, même s'ils ont les compétences, leur qualité de membre leur fera, naturellement, privilégier un certain point de vue.

Ainsi, une association se consacrant au secours d'urgence à l'international et dont le CA ne comporterait que des soignants ou des volontaires se

priverait probablement de compétences utiles pour cette association. De même, dans une association de malades, un conseil d'administration qui ne comporterait que des malades ou leurs proches pourra plus difficilement représenter la diversité des intérêts des parties prenantes, comme les donateurs, les scientifiques ou la puissance publique. Une association dont les administrateurs sont tous, ou en majorité, les représentants de ses propres comités locaux risquera d'être trop tournée sur elle-même et aura du mal à imposer des règles nationales, pourtant indispensables s'ils collectent Si elle collecte sous la même bannière.

De même, si dans une association gestionnaire d'établissements, seuls les bailleurs de fonds et les collectivités locales sont représentés, il y a de grands risques que les intérêts de ces parties prenantes soient privilégiés. Enfin, dans une organisation qui finance la recherche scientifique, le risque de n'avoir que des chercheurs ou des bénéficiaires potentiels de la recherche au conseil d'administration paraît évident.

Pour illustrer le concept de parties prenantes, notons la place originale des donateurs dans les organisations qui font appel à la générosité du public. Dans certains cas, ils sont les plus gros financeurs de l'organisation et lui garantissent sa liberté d'action. Mais ils n'ont pas voix au chapitre dans la définition de la stratégie ou la gestion de l'organisation puisque, n'étant pas membres, ils ne sont pas représentés dans les instances dirigeantes. Certes, ils n'ont pas de responsabilité, sont libres de cesser de donner. Leur don est gratuit, sans contrepartie marchande. Ils ont seulement droit à ce que leur don soit affecté conformément à leur souhait et à être suffisamment informés pour pourvoir faire leur don en connaissance de cause. On peut débattre de savoir s'ils ont un « intérêt » à proprement parler dans la gestion, mais ils ont au moins certainement droit au respect pour leur don. Certaines associations ont tenté de leur donner un rôle institutionnel en créant des comités de donateurs[4]. Ceux-ci ont souvent un peu de mal à trouver leur juste place dans les instances de l'organisation.

[4] Par exemple, Médecins du monde, Secours catholique, Société nationale de sauvetage en mer…

Une autre catégorie de partie prenante a une position originale : les bénévoles. Ils donnent de leur temps, leur savoir-faire. Comme tout don, il est « gratuit », même s'ils en recueillent une certaine satisfaction. De plus, eux s'engagent souvent largement dans l'organisation.

La solution recommandée dans cet article consiste à s'assurer que dans les associations d'une certaine taille et en particulier celles qui font appel à la générosité, il y ait, au sein du conseil d'administration, des personnes qui par la diversité de leur origine seront naturellement portées à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris ceux des donateurs (respect) et pas seulement ceux des membres.

Pour contribuer à l'identification et à la maîtrise des risques

Même si ce ne sont pas les seules, les organisations qui font appel à la générosité du public sont, le plus souvent, à la pointe de l'innovation sociale. C'est leur raison d'être. Elles opèrent le plus souvent dans des domaines où ni l'État ni le marché ne peuvent suffire à satisfaire des besoins. Cette mission entraîne des risques particuliers.

L'un des risques vient du fait qu'il n'y a pas la sanction du marché. Si les organisations ne satisfont pas réellement les bénéficiaires de leurs services, ceux-ci ne peuvent pas « aller chez un fournisseur concurrent ».

Un autre risque de ces organisations vient de leur recours au bénévolat. S'il apporte une contribution indiscutable et indispensable, il entraîne des risques spécifiques, comme la motivation par l'ego (cela a probablement été à l'origine des problèmes de l'ARC ou d'autres plus récents).

Un des rôles du conseil d'administration est d'évaluer les risques encourus par l'organisation et les dispositions prises pour les maîtriser. La présence d'administrateurs ayant une expérience très diversifiée et moins « investis de cœur dans l'organisation » aidera à mettre en place une analyse des risques plus objective et à trouver les moyens de les maîtriser.

Il est donc essentiel que les conseils d'administration comprennent des personnalités indépendantes pour assurer à la fois plus d'ouverture sur

l'extérieur, un complément de compétences et la diversité de points de vue provenant d'expériences diversifiées.

Les objections à cette proposition le plus souvent formulées

Celles du droit des associations : seuls les membres de l'association peuvent légitimement être administrateurs

On a répondu plus haut que le risque de consanguinité est pire, et montré l'intérêt d'ouvrir l'organisation. Bien entendu, un administrateur indépendant doit être membre, verser sa cotisation, démontrer son *affectio associatis* et être élu par l'AG au CA.

Une personne indépendante ne connaîtra pas intimement l'activité de l'association

Mais le rôle d'un membre du CA n'est pas de gérer l'association au jour le jour. Collectivement, avec les autres administrateurs, il est de faire définir et d'arrêter la stratégie et d'en contrôler l'application. Si le CA gouverne, il y a confusion des genres et les risques de dérives sont grands car il n'y a plus d'organe de contrôle. L'administrateur indépendant apportera une autre compétence, une méthode d'approche des questions, par exemple dans l'élaboration des stratégies, la communication interne ou externe, le contrôle financier, la gestion du personnel salarié ou bénévole ou dans la connaissance de certaines catégories de parties prenantes…

Formation et information approfondies des administrateurs indépendants permettront de lever cette objection. Même si le nouvel administrateur ne connaît pas l'organisation, des sessions d'intégration et de formation seront organisées pour lui permettre rapidement d'en savoir assez pour jouer son rôle qui, encore une fois, n'est pas de gouverner l'organisation. De plus, dans un conseil qui fonctionne bien, les documents préparatoires (complets, explicites, sous un format défini à l'avance en commun) sont remis suffisamment longtemps avant les

réunions pour que les administrateurs aient le temps de se familiariser avec les questions à débattre.

Une personne indépendante ne sera pas aussi motivée que les membres pour jouer ce rôle

Certes, la fonction d'administrateur indépendant d'une association d'intérêt général ne peut pas être rémunérée, par définition. Mais sur les 12 millions de Français qui pratiquent une activité bénévole, il semble difficile de penser qu'on ne trouvera pas les compétences requises. Par exemple, la fonction d'administrateur indépendant dans les entreprises s'est beaucoup développée. Je suis convaincu que nombre d'entre eux accepteront aussi une mission d'administrateur indépendant d'association, si on leur explique bien et si on les accueille professionnellement et chaleureusement (même si l'entreprise ne saurait être la seule source d'administrateurs indépendants car la diversité des origines et des compétences est indispensable au succès de ce concept). D'autant plus qu'il ne s'agit pas de gérer l'association mais, collectivement avec les autres membres du conseil, de surveiller l'application de la stratégie par la direction exécutive. Évidement, si leur rôle est limité à celui de faire-valoir, les administrateurs indépendants quitteront rapidement l'organisation pour laquelle il ne s'agirait que d'un faux-semblant.

Une seule personne ne saurait avoir toutes les compétences

En effet et ce qui est recommandé, c'est un groupe d'administrateurs indépendants aux compétences diverses. La diversité des expériences et des points de vue, et donc des analyses, et leur renouvellement périodique sont des facteurs essentiels pour la qualité des décisions du conseil. L'ensemble des administrateurs pourra alors réunir toutes les compétences nécessaires à la bonne marche de l'organisation. C'est par la diversité des points de vue qu'ils apportent que les administrateurs indépendants contribueront largement à la réalisation du projet associatif en tenant compte des intérêts en général contradictoires des parties prenantes.

Mais pour que ces indépendants puissent exercer une influence réelle au milieu d'un conseil composé par ailleurs essentiellement de membres traditionnels, il est souhaitable que progressivement, au fil des ans, ils représentent au minimum un pourcentage significatif, par exemple un tiers du total des membres du conseil d'administration.

Proposition de définition de l'administrateur indépendant

Pour rendre ce concept plus opérationnel, il faudrait avoir une définition. On ne peut évidement pas la chercher dans la loi de 1901. De quels exemples peut-on s'inspirer ?

Aux États-Unis et en Grande-Bretagne

À l'étranger, on trouve quelques réponses mais influencées par la culture locale. Ainsi aux États-Unis où le secteur du non-profit est considérable, Independent Sector établit quelques recommandations[5].

Recommandations de l'Independant Sector

Une majorité substantielle du CA d'une organisation faisant appel à la générosité du public, c'est-à-dire en général les 2/3 des membres, doit être indépendante.

Les membres indépendants ne doivent pas :

1. être rémunérés par l'organisation en tant qu'employés ou sous-traitant ;

2. avoir leur rémunération décidée par un individu qui est rémunéré par l'organisation ;

3. recevoir, directement ou indirectement, des avantages matériels de l'organisation, sauf s'ils sont des bénéficiaires des services de l'organisation au titre de son objet social ;

4. ou être liés à une personne décrite ci-dessus (comme conjoint, frère ou sœur, parent ou enfant), ou résider avec une de ces personnes.

[5] *Panel on the non-profit sector: principles for good governance and ethical practices*, octobre 2007, http://www.nonprofitpanel.org/.

L'explication vient ensuite.

> Tous les administrateurs d'organisation sans but lucratif ont un « devoir de loyauté » qui leur impose de mettre les intérêts de l'organisation au-dessus de leur intérêt personnel et de prendre les décisions qui, d'après eux, sont les meilleures pour l'organisation elle-même.

Cette définition paraît restrictive car elle se concentre sur les risques de conflit d'intérêts matériels. Dans une large mesure, elle se rapproche plutôt de la définition de la gestion désintéressée du code général des impôts.

Independent Sector privilégie aussi le fait d'avoir des administrateurs compétents en matière de comptabilité et de finance (qualifiés de « *financially literate* ») pour s'assurer de la qualité des comptes et du compte rendu financier. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Elle est dictée par l'importance du rôle du comité d'audit dans les conseils.

Au Royaume-Uni, le « GovernanceHub » a publié un *Good Governance Code for the Voluntary and Community Sector*, qui a été endossé par la Charity Commission[6]. On y trouve plusieurs recommandations.

Recommandations du GovernanceHub

« Ouverture et responsabilité : le conseil doit être ouvert et responsable de son fonctionnement et de la gouvernance de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes ;

Savoir-faire et expertise : les administrateurs doivent posséder l'ensemble des savoir-faire, expertises et connaissances diversifiés nécessaires pour gérer l'organisation avec efficacité ;

Renouvellement et recrutement : le conseil doit avoir une stratégie pour son propre renouvellement. Le recrutement de nouveaux administrateurs doit être ouvert et concentré sur la formation d'un conseil diversifié et efficace… »

[6] http://www.governancehub.org.uk/.

En France

L'Institut français des administrateurs (IFA) propose une définition plus large et plus opérationnelle des administrateurs indépendants pour les entreprises.

Définition de l'IFA

« Un membre du conseil indépendant est un membre :

- libre d'intérêts[7] ;
- et qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du conseil à exercer ses missions[8]. »

La question des conflits d'intérêts est assez claire, il est plus utile de préciser la deuxième partie. L'IFA donne quelques pistes.

Le membre du conseil indépendant apporte une expérience professionnelle ou personnelle offrant un éclairage extérieur utile à la société.

Il a une liberté de pensée et de jugement reconnue, en particulier à l'égard du président du conseil.

Il sait exprimer son désaccord dans un groupe favorable à une décision et maintenir sa position lorsque le groupe y devient hostile.

Il est prêt à renoncer à son mandat afin de manifester son désaccord sur une décision dont les enjeux le justifieraient.

Il ne laisse pas son indépendance être entravée par une appartenance trop forte aux mêmes réseaux d'influence que ceux auxquels pourraient appartenir un ou plusieurs autres membres du conseil.

Il est attentif aux biais qui peuvent altérer la qualité des décisions prises par le conseil.

[7] La question de savoir si les jetons de présence ou la possession d'actions de l'entreprise créent un conflit d'intérêt sort du cadre de cet article.

[8] *La gouvernance des sociétés cotées, synthèse des recommandations sur le rôle et les modes d'action des conseils*, IFA, mai 2007, pp. 19 à 21.

Proposition d'une définition pratique de l'administrateur indépendant

Pratiquement, une définition de l'administrateur indépendant adaptée aux grandes associations d'intérêt général pourrait être la suivante.

Définition de l'administrateur indépendant

C'est un bénévole :

- qui n'était pas un membre de l'organisation avant d'être élu administrateur ;
- qui adhère pleinement à la cause et qui s'engage pour la réalisation du projet associatif au service de cette cause à travers son seul rôle au CA ;
- qui est choisi pour sa compétence dans des domaines qui peuvent contribuer au bon fonctionnement du conseil dans ses rôles de détermination de la stratégie et de contrôle de son application pour assurer la meilleure réalisation du projet associatif ;
- qui est indépendant de l'organisation et de ses membres tant sur le plan matériel (absence de tout conflit d'intérêt, même potentiel), qu'intellectuel et moral pour qu'il puisse exercer son rôle d'administrateur en tenant compte des intérêts, parfois contradictoires, de toutes les parties prenantes sans que son jugement ou son comportement en soit affecté.

La définition est sans doute difficile à formaliser mais les conseils d'administration sauront reconnaître très vite l'intérêt d'intégrer de vrais administrateurs indépendants et d'en faire bénéficier leur organisation. En tout cas, il est indispensable d'avoir une discussion approfondie sur ce sujet au sein du conseil car le public et les bailleurs de fonds sauront, à coup sûr, l'apprécier et soutiendront ces organisations progressistes avec encore plus de générosité.

La publication de la liste des administrateurs de l'association dans le rapport annuel et sur le site Internet est une nécessité pour que les donateurs et les différentes parties prenantes voient clairement qui est responsable de l'association. Pour bien informer, cette liste doit inclure une

courte biographie des administrateurs avec leurs expériences et leurs compétences.

Il est probable qu'un conseil diversifié incluant non seulement des militants historiques du mouvement mais aussi des administrateurs indépendants inspirera plus confiance aux donateurs et aux bailleurs de fonds qu'un conseil trop uniforme.

Bibliographie et références

ADDES

XXIe colloque de l'ADDES, 26 novembre 2007.

Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement de l'économie sociale. Coopératives d'entrepreneurs, associations et autres structures sans but lucratif.

XXe colloque de l'ADDES, 7 mars 2006, Bilan de la vie associative 2004-2007, La Documentation française.

Approche économique du poids des associations.

www.addes.asso.fr

Archambault Édith, professeur émérite à l'université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, et membre de MATISSE (UMR CNRS 1814).

Les institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels, Paris, Economica.

Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France, Paris, Economica, 1996.

www.archambault.ca

L'avisé

Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale.

www.lavise.fr

Barreau de Lyon 2007, Maître Philippe Planes, avocat associé.

Quelle responsabilité financière pour le dirigeant associatif ?

Bloch-Laine Jean-Michel

La gouvernance dans les grandes associations et fondations, Rapport moral de l'argent dans le monde, 2007, Association d'économie financière.

www.aef.asso.fr

CNCC

Vérifications spécifiques des commissaires aux comptes en matière de gouvernance dans les associations et fondations.

www.cncc.fr

Le Comité de la charte

Intérêts et limites de la bonne gouvernance dans les associations et fondations qui font appel à la générosité du public.

La charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public.

La rémunération des dirigeants élus des associations et fondations faisant appel à la générosité du public.

www.comitecharte.org

Compagnie nationale des commissaires aux comptes et ordre des experts-comptables

Associations et fondations. Cadre juridique, régime fiscal et droit comptable.

www.cncc.fr

Coordination SUD

Guide *Synergie Qualité : propositions pour des actions humanitaires de qualité*.

www.ccordinationsud.org

Cour des comptes

Rapport d'observations définitives de la Cour des comptes sur la qualité de l'information financière communiquée aux donateurs pour les organismes faisant appel à la générosité publique (synthèse).

www.ccomptes.fr

CPCA

L'Économie sociale des associations, avril 2007, en partenariat avec DIIESES.

www.cpca.asso.fr

Dalloz Associations

www.dalloz.fr

Éditions de l'OCDE

Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation.

www.ocde.org

Éditions Juris Service

Le code des associations.

www.editionsjuris.com

Éditions SEFI Arnaud Franel

Vade-mecum des associations, Cyrille Brouard, janvier 2008.

www.vbfrance.com/livre_liste_editions-sefi-editions_arnaud-franel-

FEGAPEI

Outil d'évaluation des pratiques associatives « *Qualigest* ».

www.fegapei.fr

Francis Lefebvre

Le mémento des associations et fondations

www.efl.fr

IFA

La charte de l'administrateur.

Les 7 péchés capitaux de l'administrateur.

Le vade-mecum de l'administrateur.

La synthèse des recommandations sur le mode de fonctionnement des conseils. Gouvernance des sociétés cotées.

Les comités d'audit. 100 bonnes pratiques.

Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original.

www.ifa-asso.com

L'Académie des sciences et techniques comptables et financières

La gouvernance associative. Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif.

www.lacademie.info

Lamy associations

www.lamy.net

Viviane Tchernonog, chargée de recherche au CNRS et membre de MATISSE.

Les associations en France. Poids, profils et évolutions. Fondations, Crédit coopératif/ADDES 2007.

www.matisse.univ-paris1.fr/tchernonog/indexp.php

La tribune fonda**,** n° 173, juin 2005

Prévention des risques de l'activité associative.

www.lafonda.asso.fr

UNIOPSS

Guide pour interroger nos pratiques. Méthode d'auto-évaluation.

www.uniopss.asso.fr

Référentiels étrangers

ACEVO

Association of Chief Executives of Voluntary organisations.

www.acevo.org.uk

Good governance. A code for the voluntary and community sector, june 2005.

BBB Wise Giving Alliance

www.give.org

Standards for charitable accountability governance and oversight.

EFC European Foundation Centre
www.efc.be
Principles of good practice, november 2006.

ECFA Evangalical Council for Financial Accountability
www.ecfamenbers.org
Standards and best practices.

ICFO International Comitee Fundraising Organisations
www.icfo.de
International standards.

Interaction, American Council for Voluntary International Action
www.interaction.org
Normes COPS.

The Independent Sector Leadership Forum for Charities, Foundations, Legal Compliance and Corporate Giving Programs
www.independantsector.org
Legal compliance and public disclosure.

The Governance Hub
The code of governance.
www.governancehub.org.uk

ZEWO
Le label Qualité pour les organisations d'utilité publique collectant des dons.
www.zewo.ch

Composition du groupe de travail de l'IFA sur la gouvernance des grandes associations et fondations

Placé sous la présidence de Jean-Michel BLOCH-LAINE, Président UNIOPS et Daniel LEBEGUE, Président de l'IFA, et la coordination de Marie-Paule SOBRAQUES, Censeur COMITE DE LA CHARTE et Sylvie GIULJ, Avocate.

Avec François AILLERET, Directeur Général honoraire EDF et INSTITUT PASTEUR

Cyrille BROUARD, Commissaire aux comptes MAZARS

Béatrice BUGUET, IGAS – Inspection générale des affaires sociales

Philippe CHABASSE, Gérant C&F CONSEIL,

Francis CHARHON, Directeur Général FONDATION DE France

Francis CHARTIER, Senior partner audit PRICEWATERHOUSECOOPERS

Cyril COHAS BOGEY, Directeur COMITE DE LA CHARTE

Séverine DEMOUSTIER, Conseiller technique, Responsable de la vie associative UNIOPS

Jean-Claude DETILLEUX, Président Directeur Général CREDIT COOPERATIF

Emmanuel du BOULLAY, Conseil en gouvernance, Administrateur de l'IFA

François DUFAYARD, Administrateur de sociétés

Philippe DUMAS, Inspecteur général des finances MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

Alain DURAND, Secrétaire général, ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION-AFNOR

Philippe-Henri DUTHEIL, Associé ERNST & YOUNG

Gérard HAUTEFEUILLE, Associé PRICEWATERHOUSECOOPERS

Sylvie LE DAMANY, Avocate associée LANDWELL ET ASSOCIES

Dominique LEMAISTRE, Directeur du développement FONDATION de France

Monique MILLOT-PERNIN, Présidente de la commission des secteurs non marchands, secteurs publiques COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Frédéric PASCAL, CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

Michel RENAULT, Association LE MOULIN VERT

Hugues SIBILLE, Directeur CREDIT COOPERATIF

Michel SOUBLIN, Président COMITE DE LA CHARTE

Renaud VIEUX-ROCHAS, Secrétaire Général Sté FRANCAISE DES ANALYSTES FINANCIERS

et le soutien de l'équipe permanente de l'IFA.

Index

La recherche d'une bonne gouvernance, c'est-à-dire d'un système de direction et de contrôle efficace et fiable, ne concerne pas seulement les sociétés commerciales. Elle intéresse également, et de plus en plus, les organisations du secteur sans but lucratif, associations et fondations et leurs différentes parties prenantes, adhérents, dirigeants, salariés, bénévoles, donateurs, collectivités publiques, personnes bénéficiaires de leurs services.

Dans ces organisations comme dans les entreprises marchandes, le conseil d'administration ou l'organe équivalent est un acteur clé de la gouvernance, qui doit exercer pleinement ses responsabilités d'orientation stratégique, de contrôle des comptes et des risques, de représentation des parties prenantes.

Il était donc naturel que l'Institut Français des Administrateurs (IFA) dresse un état des lieux de la gouvernance du secteur associatif et formule des recommandations à l'attention des dirigeants et administrateurs d'associations et de fondations.

Tel est l'objet de cet ouvrage, fruit d'une réflexion et d'une concertation conduites pendant près de deux ans avec les principaux acteurs du monde associatif ainsi qu'avec de nombreux experts, juristes, experts comptables, universitaires, spécialistes du management.

La boîte à outils qu'il propose doit permettre à ceux qui exercent des fonctions d'administrateur dans ce vaste secteur – on compte en France plus d'un million d'associations – de le faire avec méthode et efficacité et de contribuer ainsi à la bonne gestion et à l'utilité sociale de cette composante essentielle de notre société.

barbary-courte.com
Code éditeur : G54239 • ISBN : 978-2-212-54239-4
www.editions-organisation.com